

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza a návrh systému zaměstnaneckých benefitů podniku
Analysis and Proposal for System of Employee Benefits in Organization

Student: Petr Matysek

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Matysek**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza a návrh systému zaměstnaneckých benefitů podniku**
Analysis and Proposal for System of Employee Benefits in Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace a odměňování
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza stávajícího systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů v podniku
 5. Návrh směrnice pro poskytování benefitů
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEAM, Burton T. and John J. MCFADDE. *Employee benefits*. 6. th edition. Chicago, IL: Real Estate education. 2001. 711 s. ISBN 0-7931-3960-0.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-3001-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci včetně všech jejích příloh vypracoval samostatně a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární zdroje.

V Odrách 9. května 2018



Petr Matysek

Děkuji paní docentce Xenii Lukoszové za odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině za její trpělivost a podporu při studiu.

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST	5
1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
2.1 Peněžní odměny	8
2.2 Zaměstnanecké benefity	8
2.3 Cíle zaměstnaneckých benefitů	10
2.4 Předpoklady k poskytování benefitů	11
2.5 Správa systému benefitů	11
2.6 Členění a varianty poskytování benefitů	12
2.6.1 Podle postavení zaměstnance v organizaci	12
2.6.2 Daňové aspekty	13
2.6.3 Forma benefitů dle volby	13
2.6.4 Cafeteria	14
2.6.5 Financování	15
2.6.6 Členění zaměstnaneckých benefitů ve světě	15
2.7 Teorie sociologického výzkumu	16
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	18
3.1 Historie a současnost VOP CZ s.p.	18
3.2 Předmět činnosti	18
3.3 Orgány a organizační struktura	19
3.4 Řízení podniku	20
3.5 Hospodaření podniku	21
3.6 Personální politika	23
PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V PODNIKU	26
4.1 Mzda	26
4.2 Benefity	26
4.2.1 Dovolená	28

4.2.2	Penzijní pojištění.....	28
4.2.3	Příspěvek na dopravu.....	28
4.2.4	Dotované závodní stravování.....	29
4.2.5	Cafeteria.....	29
4.2.6	Ostatní benefity.....	29
4.3	Výzkumné šetření	31
4.3.1	Definování výzkumného problému	31
4.3.2	Cíle výzkumného problému.....	31
4.3.3	Použité metody dotazování.....	31
4.3.4	Stanovení vzorku respondentů.....	32
4.3.5	Harmonogram výzkumného šetření.....	32
4.3.6	Výsledky výzkumného šetření.....	32
4.3.7	Závěr výzkumného šetření.....	46
5	NÁVRH PODNIKOVÉ SMĚRNICE PRO POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	48
6	ZÁVĚR.....	51
	Použitá literatura.....	53

Teoretická část

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců je velmi důležitým procesem v každé organizaci. Cílem je vytvořit takové podmínky, aby organizace byla konkurenceschopná při výběru a udržení zaměstnanců. V současnosti se pracovní trh nachází v situaci, ve které najít kvalitního zaměstnance je velmi složitý úkol.

Jedním z důležitých faktorů pro nábor a udržení pracovníků je motivace. Hlavním způsobem motivace je mzda či plat a také zaměstnanecké výhody. Benefity mohou mít různou formu a charakter a měly by být nadstavbou finanční odměny. Zároveň by neměly být chápány a brány jako něco samozřejmého a automaticky nárokového. Celý systém by měl být přesně zacílen a konstruován dle potřeb firmy a jejich zaměstnanců.

Benefity jsou pro každou organizaci výdajem, každá organizace by měla mít nastavený systém tak, aby byl pro zaměstnance co nejzajímavější a zároveň pro organizaci co nejefektivnější. Poskytovatel zaměstnaneckých výhod se snaží nabízet takové benefity, kterými si může snížit daňový základ.

VOP-CZ s. p. je podnik, jehož činnost je zaměřena na vojenský i civilní sektor. V současnosti je zde zaměstnáno cca 900 zaměstnanců. Vedení podniku společně s odborovou organizací se snaží systém poskytování benefitů rozšiřovat tak, aby vzrůstala spokojenost zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je provést vyhodnocení současného stavu poskytování zaměstnaneckých výhod daného podniku, zjistit úroveň informovanosti pracovníků o možnostech využití těchto výhod apod. Rovněž se pokusíme navrhnout zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů. Výsledkem bakalářské práce bude tedy nový návrh podnikové směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části. V teoretické části jsou shrnuty základní poznatky z odborné literatury věnované terminologii dané problematiky jako je členění benefitů, jejich financování a cíle spojené s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Dále obsahuje popis charakteristiky podniku, rozbor stávajícího systému řízení organizace, základní informace o hospodaření firmy apod.

V praktické části jsme se zaměřili na hodnocení stávajícího programu zaměstnaneckých benefitů s přihlédnutím ke připomínkám zaměstnanců a jejich návrhům k rozšíření o jiné formy odměn. Pro šetření byl použit kvantitativní výzkum formou dotazníku, v němž jsme zjišťovali spokojenost zaměstnanců se současným systémem. Zjištěné poznatky byly zapracovány do návrhu podnikové směrnice; zaměstnanecké benefity.

2 Teoretická východiska motivace a odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců lze charakterizovat jako náhradu za odvedenou práci. Patří k důležité oblasti personální činnosti v organizaci. Celý systém odměňování organizace je formován pomocí hmotných a nehmotných odměn. Mezi tyto odměny patří pevné či pohyblivé platy a mzdy, zaměstnanecké i nepeněžní výhody. Jsou zde tedy veškeré nástroje, kterými může organizace získávat, udržovat, motivovat a uspokojovat své zaměstnance.

Každý systém odměňování by měl být nastaven tak, aby vyhovoval potřebám nejen organizace, ale i potřebám zaměstnanců.

Organizace si volí parametry systému na základě svých potřeb a finančních možností. Záleží na organizaci, jaké nástroje a formy v oblasti odměňování uplatní. Výše odměny je jedním z hlavních motivačních faktorů pro zaměstnance. Celý systém by měl být co nejvíce transparentní, spravedlivý a zejména motivující.

Motivace zaměstnanců není jednoduchou záležitostí. Každý jedinec má své určité potřeby a stanovuje si vlastní cíle. Proto, aby uspokojil tyto pohnutky, podniká odlišné kroky k dosažení svých cílů. Je tedy mylné se domnívat, že konkrétně nastavený systém odměňování bude vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Pro mnoho manažerů nejsou peníze, tedy mzda, jediným důvodem motivace pro setrvání zaměstnance v organizaci. Poukazují i na jiné motivace práce jako jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti, příjemné pracovní prostředí, možnosti dalšího vzdělávání, kariérní růst apod. Proto v současné době přicházejí do popředí i nehmotné formy odměňování.

Již Herzberg určil dva typy motivace, vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je chápána jako faktory, které ovlivňují pracovní život, a jedná se spíše o vnitřní uspokojení (odpovědnost, pracovní postup, pracovní rozvoj). Vnější motivace je stimulací pracovníků, jejímž cílem je ovlivňovat pracovní výkon. Stimulace by měla být v souladu s vnitřní motivací jedince. Na základě těchto motivací lze rozlišit i vnitřní a vnější odměny. Finanční odměňování je dáno zejména vnějšími motivy (Kociánová, 2010).

Celý systém odměňování zaměstnanců by měl být propojením mezi politikou odměňování a reálnými procesy, jež probíhají v organizaci. Neměl by být v rozporu s vnitřní filosofií a zejména strategií organizace. Systém musí co nejefektivněji sledovat cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Jakoukoliv formu odměňování lze tedy chápat jako investici do lidského kapitálu, od níž se očekává rozumná návratnost (Macháček, 2010).

Hodnota a skladba vyplácené odměny je spojená s povahou vykonávané práce v organizaci a také s výkonem zaměstnance. Výsledná odměna může být ve formě peněžní

i nepeněžní, povýšení, možností dalšího vzdělávání, uznání pracovních výsledků aj. V současnosti je systém odměn na úrovni platu, mzdy či jiného hmotného odměňování, které je závislé na pracovním výkonu, rozšířen o nejrůznější zaměstnanecké výhody. Tyto benefity jsou poskytovány nezávisle na kvalitě odvedeného pracovního výkonu (Kociánová, 2010).

2.1 Peněžní odměny

Za základní peněžní odměnu je považován pevný plat či mzda. Ta je tvořena tarifem za určitou práci, může být také definována jako časová sazba. Peněžní odměna by měla být pro zaměstnance motivujícím faktorem. V mnoha organizacích funguje systém tarifních mezd, kdy je u daného tarifu stanovena výše odměny za vykonanou práci. Výši a strukturu tarifů tvoří management organizace dle nejrůznějších vlivů, přicházejících z okolí i vnitřního prostředí společnosti (Armstrong, 1999).

Velmi důležitým aspektem pro tvorbu je i odborová organizace, která by měla spolupracovat na společném postupu s managementem organizace. Je zde nutno nacházet vzájemný kompromis mezi nároky zaměstnanců a potřebami zaměstnavatele. Veškeré zásady v poskytování peněžních odměn by měly být nedílnou součástí politiky odměňování v organizaci.

Další složkou platu či mzdy k výše uvedenému tarifnímu či časovému ohodnocení mohou být nejrůznější odměny, prémie, provize, odměny související s vykonanou prací nad stanovený rámec, příplatky stanovené zákonem a také příplatky, které organizace vyplácí dobrovolně a nejsou zahrnuty do systému zaměstnaneckých výhod.

2.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody je možno definovat jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžních odměn. Může se jednat o položky, mající hmotnou i nehmotnou podobu (Armstrong, 2007).

Benefity lze považovat za příspěvek zaměstnavatele na zvýšení blahobytu zaměstnance, jsou poskytovány navíc k peněžnímu ohodnocení, tedy platu či mzdě. Zaměstnanecké výhody mohou tvořit až jednu třetinu nákladů na základní mzdu či plat, proto je nezbytné je správně a reálně plánovat. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ze zákona. Nelze je tedy krátit pod zákonem stanovenou mez a organizace je mohou pouze rozšiřovat v některých oblastech jako dovolená, odstupné (Armstrong, 2009). Zaměstnanecké výhody lze chápat jako poskytnutou odměnu zaměstnavatelem zaměstnanci nad výši jeho

platu. Rozsah a výše je závislá na velikosti a výkonnosti firmy. Důležitým faktorem je výše prostředků vyčleněná organizací na financování benefitů. Zaměstnanecké výhody jsou často výsledkem vyjednávání mezi odbory a managementem organizace. Systém benefitů a jejich výše je následně uvedena v kolektivní smlouvě, nebo je součástí vnitropodnikové normy (Dvořáková, 2012).

Benefity nelze proto chápat jako mzdu, plat či odměnu za odvedenou práci. Nebývají závislé na odvedeném výkonu a jejich hlavním cílem je stimulace zaměstnanců k plnění dlouhodobých úkolů. Systém tvorby a fungování benefitních programů spadá ve většině organizací pod oblast péče o zaměstnance. Vlastní správu systému benefitů je možno také outsourcovat. Hlavním účelem pro realizaci je optimalizace nákladů spojených s funkcí systému programu volitelných benefitů (Šikýř, 2014).

Jedná se o velmi nákladné vynaložení peněžních prostředků organizace, proto je nutné sledovat náklady spojené s realizací systému a rovněž důsledně kontrolovat, jakým způsobem jsou prostředky vynakládány. Měl by být stanoven rozpočet na poskytování zaměstnaneckých benefitů a výdaje by měly odpovídat rozpočtu. Důležitá je také zpětná vazba od zaměstnanců, zda jsou výdaje vložené do určitých skupin benefitů akceptovány pracovníky, zda není zapotřebí systém přeorientovat na výhody, které by zaměstnanci více preferovali. Díky těmto zjištěním může organizace přeorientovat svou politiku vedení benefitů na flexibilní systém (Armstrong, 2009).

Benefity jsou cestou, jak firmě zajistit lepší konkurenceschopnost vůči ostatním firmám. Díky kvalitnímu výběru a vhodné strategii odměn se může zvýšit loajálnost pracovníků. Nezbytností je také respektování odlišných potřeb, a proto je v dnešní době snahou přechod od plošného řešení zaměstnaneckých výhod k flexibilnějšímu systému zaměstnaneckých výhod (Bláha, 2005). Jedná se zejména o cafeteria systém umožňující jednotlivcům využívat nabídku odměn podle vlastních požadavků. Může být aplikován jako částečně volitelný systém, kdy je část poskytována plošně a část je poskytována formou volitelných benefitů. U plošně poskytovaných odměn se často jedná o benefity jako je stravování, dopravné, příspěvek na připojištění. Systém zaměstnaneckých benefitů je možno aplikovat i jako zcela volitelný systém benefitů, do kterého se promítají požadavky jednotlivců a je zde tedy možnost diferenciovat dle jednotlivých požadavků.

Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, a tím podporují atraktivnost zaměstnání a zároveň zlepšují pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují rozmanité benefity, jenž se dají rozdělit podle odlišných oblastí čerpání (Koubek, 2007).

Zaměstnanecké výhody by měly pozitivně působit na jedince, a tím podporovat pozitivně jeho pracovní výkon. Avšak pro mnohé je vnímání benefitů samozřejmou a přirozenou součástí jejich zaměstnání. Jejich zužování nebo neposkytování vede k nespokojenosti zaměstnanců a mohou mít kontraproduktivní účinek na ekonomické výsledky organizace (Dvořáková, 2012).

Podle výzkumu z roku 2007 provedeném v 432 podnicích působících v České republice vyplynula některá zjištění, týkající se zaměstnaneckých výhod. Společnosti vynakládají v průměru hodnotu 5 % personálních nákladů na nejrozšířenější benefity, patří zde příspěvek na stravování ať formou stravenek nebo dotovaného stravování a příspěvek na důchodové pojištění. Jako další typy zaměstnaneckých výhod jsou uváděny příspěvky na rekreaci, sport a kulturu (Blažek, 2014).

2.3 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Za cíl zaměstnaneckých benefitů lze považovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn pro získávání a udržování zaměstnanců. Toho lze dosáhnout vhodnou skladbou zaměstnaneckých výhod, které pracovníci považují za dobré a přínosné pro uspokojování svých potřeb. Díky tomu se posiluje loajalita vůči firmě a zaměstnanec má vědomí závazku vůči organizaci. V současnosti mohou být benefity velmi důležitým faktorem pro získávání nových zaměstnanců.

Cílem poskytování zaměstnaneckých benefitů je vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k organizaci, a tím zlepšovat jejich oddanost a angažovanost. Výsledkem je lepší výkon organizace. Je tedy nezbytné správné nastavení celého systému. V případě špatného vnímání či užívání se může stát, že poskytování odměn je vnímáno spíše jako negativní motivace (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké odměňování v oblasti poskytování benefitů má také své zápory v rozličných oblastech. Jako negativum lze považovat, že nestimulují ke krátkodobému výkonu, přidělování benefitů není zásluhové, ale je rozdělováno plošně. Velkým problémem je chybějící zpětná vazba od pracovníků, jak jsou poskytované výhody vnímány v očích zaměstnanců, zda a jak je využívají. Problematické je také vnímání poskytované odměny. Není vnímána jako něco, co zaměstnanec dostane nad rámec své mzdy nebo platu, ale jako pevná součást vyplácené odměny. Proto je velmi složité zavedený systém nějakým způsobem rušit, zužovat formu či počet poskytovaných odměn (Brodský, 2009).

2.4 *Předpoklady k poskytování benefitů*

Hlavním faktorem je zvýšení efektivnosti a zlepšení zacílenosti celého programu. Měl by fungovat jako celek a jednoznačně vycházet ze specifických potřeb organizace. Nezbytná by měla být určitá analýza toho, jaké odměny chce společnost zaměstnancům nabídnout, jak je hodlá distribuovat, jak je zaplatí. Pro personální oddělení je důležité sledovat nové trendy, jež jsou v této problematice nabízeny. Samozřejmostí je i sledování toho, jaké odměny poskytují konkurenti v podobných odvětvích. To ovšem neznamena nastavovat systém podle konkurenčních podniků v okolí, či podlehnout nepřiměřenému tlaku zaměstnanců, popřípadě odborových organizací. Je vždy nutné vycházet ze specifických potřeb a možností dané firmy.

Pro plné a kvalitní čerpání je důležité, aby byl celý systém dobře nastaven, byl přehledný a čerpání odměn bylo tedy možno využít v plném rozsahu. Pro efektivní fungování je nezbytné provádět nezávislé audity hodnotící systém jako celek. Jednak jaké odměny a komu jsou poskytovány, jak jsou čerpány, zda náklady jsou plně využity a zda lze najít možnost úspor. A dále získat zpětnou vazbu od těch, kteří ze systému čerpají, o jejich spokojenosti či informovanosti (Horváthová, Čopíková, 2014).

Důležitým aspektem správného fungování systému benefitů a jeho následného čerpání je zpětná vazba mezi zaměstnanci, odbory a organizací. Případná analýza může poukázat, jestli je systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů pro pracovníky dostatečně zajímavý a motivující, a které výhody preferují před jinými. Problémem může být systém odměn vybraných pouze na základě rozhodnutí personálního útvaru, popřípadě vedením společnosti či externí organizací zajišťující realizaci benefitního systému. Představa těch, jež benefity poskytují a celý systém vytvářejí, je často velice odlišná od představ řadových zaměstnanců.

2.5 *Správa systému benefitů*

Jedním z hlavních důvodů funkčnosti systému zaměstnaneckých benefitů je snaha organizace být partnerem pro své zaměstnance, ukázat, že dokáže svým zaměstnancům nabídnout něco víc než peněžní ohodnocení v rámci mzdy či platu. Blažek uvádí, že organizace si touto nabídkou zaměstnance zavazuje a je zde na základě poskytnutých výhod očekávána loajalita a spokojenost zaměstnanců, což má za následek pozitivní ovlivňování firemní kultury. Pokud se tak skutečně stane, je částka profinancovaná přes benefity zúročená více, než stejná částka vložená do mezd či platů (Blažek, 2014).

Důležitým aspektem je i adresnost poskytovaných benefitů, jejich analýza, tedy rozbor, které benefity jsou realizovány. Pro některé zaměstnance jsou některé specifické oblasti výhod neadekvátní, a tím mohou spíše vyvolat opačný efekt, než bylo původně zamýšleno. Pokud je rozsah nabídky úzký a je realizován plošně, může být pro některé jedince nezajímavý, neboť vyvolává pocit toho, že jsou někteří více zvýhodňováni oproti jiným. Vhodným řešením této problematiky je systém volitelných benefitů. Zaměstnanec si vybírá z různých alternativ až do výše poskytovaného kreditu (Blažek, 2014).

Vlastní správa celého systému spadá pod střediska zabývající se řízením lidských zdrojů. Pro svou náročnost mohou svěřovat péči o systém zcela nebo částečně externí firmě. Ta se může specializovat na oblast poskytování benefitů. Organizace si pouze na základě předpokládaného rozpočtu a vlastních požadavků vybírá, o jakou skladbu výhod a v jaké finanční výši hodlá benefity poskytovat. Externí společnost dokáže dle potřeb nastavit systém, zavést jej do praxe a také ho spravovat.

2.6 Členění a varianty poskytování benefitů

2.6.1 Podle postavení zaměstnance v organizaci

Každá organizace má svůj vlastní klíč pro rozdělování benefitů. Tento systém rozdělování může být založen na postavení pracovníka v organizaci, na výkonu jeho práce v rizikových podmínkách apod. Častěji však bývají rozdělovány všem zaměstnancům stejně.

U plošného vyplácení odměny se jedná o vyplácení všem zaměstnancům. Lze zde zařadit zejména zaměstnanecké výhody typu dotovaného stravování, stravenek, příspěvku na penzijní připojištění, preventivní zdravotní prohlídky, přísun vitamínových a jiných podpůrných prostředků pro posílení imunity, prodej produktů firmy zaměstnancům. Do této skupiny lze zařadit také dary k životním výročím (Horváthová, Čopíková, 2014).

V organizaci mohou být rovněž vytipované skupiny pracovníků, které splňují stanovené podmínky a mají nárok na daný benefit. Jedná se o zaměstnance na rizikových pracovištích nebo členy managementu. Do této skupiny můžeme zahrnout služební auto, služební telefon, notebook. Zaměstnanci pracující například ve venkovních prostorech mohou mít nárok na bezplatné očkování proti encefalitidě.

2.6.2 Daňové aspekty

Zaměstnanecké výhody jsou vnímány jako důležitý daňový aspekt pro organizaci i zaměstnance. Optimální variantou jsou benefity, které jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu, nezahrnují se do vyměřovacího základu pro daň z příjmu fyzických osob a pro firmu jsou daňově uznatelným výdajem. Lze je rozdělit dle vzájemného vztahu do tří základních skupin:

- výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob;
- výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob;
- výhody jsou daňově neuznatelným nákladem a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.

Z tohoto pohledu jsou některé typy benefitů výhodnější než ostatní. Optimální variantou je, pokud náklad zaměstnavatele a výše přijaté odměny na straně zaměstnance se nestává daňovým výdajem do určitého limitu a nezvyšuje vyměřovací základ pro daň z příjmu fyzických osob (Macháček, 2010).

2.6.3 Forma benefitů dle volby

Fixní neboli plošný způsob benefitů je stanoven v rámci kolektivní smlouvy nebo ve vnitřním předpisu organizace. Jsou zde specifikovány formy zaměstnaneckých výhod, jež jsou určeny pro všechny zaměstnance. Pracovník sám dle svého uvážení rozhodne, zda tuto formu odměny využije, či nikoliv. Doporučuje se provádět analýzu, zda je o portfolio nabízených benefitů mezi zaměstnanci zájem a využívají je.

Flexibilní způsob je založen na výběru odměny v rámci nabízených služeb, ty jsou ohodnoceny body. Každý zaměstnanec dostane stanovený počet bodů, tedy kreditů, a ty může v rámci nabízených benefitů čerpat. Zde je výhodou čerpání dle preferencí zaměstnance do výše kreditu, který má v rámci systému k dispozici. Popřípadě je zde možnost kombinace fixního a flexibilního systému, kdy jsou nabídnuty fixní benefity, o které je zájem, a k tomu existuje možnost volby z flexibilního systému (Macháček, 2010).

2.6.4 Cafeteria

V současnosti začínají organizace rozšiřovat klasické schéma odměn, ke kterým lze zařadit příspěvek na stravování, na dopravu, na rekreaci, či různé typy připojištění, také o systém volitelných výhod. Znamená to, že přecházejí na flexibilní systém.

Cafeteria systém má mnoho výhod i nevýhod, záleží na tom, jak je tento soubor požitků postaven. Pro zaměstnance je výhodou, že si mohou vybrat, o jaké benefity mají zájem a vyčerpat si je do stanovené výše, popřípadě je kombinovat mezi jednotlivými soubory benefitů (Armstrong, 2007).

Mezi výhody systému cafeteria pro společnost patří možnost lepší a větší kontroly nákladů. Z pohledu zaměstnance může být o některé výhody menší zájem, proto je na nich možno peněžní prostředky ušetřit. Výsledkem je možnost efektivnějšího vynakládání prostředků na žádanější benefity. Tím, že si pracovník může vybrat svůj blok odměn, stává se odměna hospodárnější a účelnější. Je zde však důležitá vhodná specifikace nabízených odměn.

Každý pracovník má přehled o tom, jak a za kolik kreditních bodů čerpá svoje výhody. Sám rozhoduje o tom, jaké požitky z nabízených možností využije. Tato evidence je výhodou i pro organizaci. Zabraňuje zneužívání na úkor jiných zaměstnanců a vhodným složením dokáže co nejlépe uspokojit přání a potřeby svých pracovníků.

K nevýhodám cafeteriae jednoznačně patří administrativní náročnost pro organizaci v oblasti její realizace, ale také následné vedení systému. Je potřeba důkladně analyzovat poskytované benefity v rámci cafeteriae a případně systém vhodně upravovat. Pro zaměstnance je nevýhodou, že po podání objednávku již nelze měnit, a tak organizace nemůže adekvátně reagovat na aktuální potřeby jedince (Dvořáková, 2012).

Vlastní cafeteria se může podle způsobu čerpání rozdělit na systém bufetu, systém jádra nebo systém bloků. Zaměstnanec si při volbě bufetu vybírá z možných kombinací benefitů do výše přiděleného kreditu na zaměstnaneckém účtu. V systému jádra je dané pevné jádro stejné pro všechny pracovníky, ostatní benefity se vybírají z volitelného bloku. U systému bloků jsou jednotlivé bloky rozděleny dle kategorií pracovníků tak, aby vyhovovaly požadavkům jednotlivých kategorií. Diferenciovat lze podle pohlaví, věku a dalších kritérií (Horváthová, Čopíková, 2014).

2.6.5 *Financování*

Jako zdroj finančních prostředků pro poskytnutí odměny je možno použít nerozdělený zisk z předchozího období, nebo prostředky získané ze zisku organizace po zdanění, jež jsou vkládány do fondů, které si organizace vytvořila. Je zde možnost financování v rámci daňově uznatelných a neuznatelných nákladů, popřípadě z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), a to u organizací, které musí tento fond zřizovat.

Právě FKSP si musí tvořit zejména státní organizace, tj. státní podniky, organizační složky státu, státní příspěvkové organizace. Je zde však i možnost pro nestátní organizace vytvořit si FKSP dobrovolně.

Výši tvorby FKSP upravuje vyhláška č. 114/2002 Sb., je zde uvedeno, na jaké potřeby lze peníze z tohoto fondu využít. Základní výše fondu je stanovena na 2 % ze zúčtovaných nákladů na platy a jejich náhrady (Vyhláška č. 114/2002 Sb.).

2.6.6 *Členění zaměstnaneckých benefitů ve světě*

V USA jsou jako zaměstnanecké benefity chápány proplácené neodpracované doby (státní svátky, dovolená), příspěvky týkající se pojištění zaměstnanců, příspěvky související s důchodem zaměstnanců či bonusy související se sociálním nebo zdravotním pojištěním. Jako benefit jsou brány např. náklady na vzdělávání, náklady související se stěhováním, příspěvek na stravování, či příspěvky na rekreaci a trávení volného času. Ve Spojených státech došlo v poslední době k nárůstu poskytování systému benefitů pomocí outsourcingu a tento způsob volí 40-50 % zaměstnavatelů. Výzkumy dále ukazují, že dalších 15-20 % zaměstnavatelů uvažuje o této možnosti. Tuto variantu považují za efektivnější a lépe cílenou (Beam, 2001).

V Evropě existují hlavní tři skupiny zaměstnaneckých benefitů. Bonusy sociální povahy, bonusy, které mají souvislost s vykonávanou prací a výhody související s postavením v organizaci. Tento model je blízký systému, který funguje v České republice.

V České republice byly odměny děleny v minulosti na dvě skupiny. První benefity byly povinně stanoveny ze zákona a druhé byly udělovány navíc. Odměny byly přidělovány automaticky a nebylo řešeno, jaký vliv a přínos mají pro organizaci. Vlivem změny ekonomických poměrů bylo nutno vycházet ze systémů, ve kterých má tržní ekonomika souvislý charakter. Proto je v současnosti přistupováno k tomu, že zaměstnanecké výhody

jsou dobrovolnou dávkou ze strany organizace. V našich podmínkách se uplatňuje evropský model.

Zaměstnanecké výhody jsou spojovány se sociálně kulturními benefity, patří zde různá připojištění, příspěvek na dojíždění, půjčky, příspěvek na bydlení. Mezi zaměstnanecké odměny, které mají vliv na vykonávanou práci, je možno zařadit další vzdělávání zaměstnanců, které není povinné ze zákona. V neposlední řadě stravování, či další výhody, související s podporou zdravotního stavu zaměstnanců. Závěrečnou skupinu lze charakterizovat jako výhody související s postavením zaměstnance v organizaci. Lze sem zařadit služební automobil, notebook, telefon pro pracovníky na manažerských pozicích, ale mohou sem například patřit výhody zaměstnanců na rizikových pracovištích (Bláha, 2005).

V České republice patří k nejčastějším formám zaměstnaneckých výhod (Macháček, 2010):

- stravování formou dotace nebo stravenkami;
- odborný rozvoj;
- výhody, související s péčí o zdraví zaměstnance, tj. očkování, vitaminové balíčky, pitný režim, masáže;
- příspěvek na životní či důchodové pojištění;
- používání služebního auta, telefonu či výpočetní techniky.

2.7 Teorie sociologického výzkumu

„Sociologický výzkum je cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality“ (Nový, 2006, s. 252).

Sociologický výzkum plní zejména poznávací funkci. Metodologie sociologického výzkumu se snaží využívat kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na reprezentativnost v rámci populace, využívá náhodné výběry, experimenty a strukturovaný sběr dat pomocí dotazníků či testů. Kvantitativní výzkum je zaměřen na rozsah, frekvenci a intenzitu výskytů jevů. Kvantitativní výzkum se zabývá stabilizovanými jevy a jejich vzájemnými poměry.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na odhalování neznámých skutečností. Zejména existenci jevů a jejich struktury, vlastnosti a funkci jevů a faktory ovlivňující sociální jevy.

Kvalitativní výzkum zachycuje jevy v jejich dynamice, proto se zaměřuje na pochopení sociálních subjektů.

Kvantitativní a kvalitativní výzkumy lze chápat jako dvě etapy empirického sociologického výzkumu. Vlastní realizaci sociologického výzkumu je možné rozdělit do tří etap:

- přípravná fáze;
- realizační fáze;
- etapa zpracování výsledků.

Přípravná etapa je důležitou fází. Ovlivňuje množství a kvalitu získaných sociálních informací. Součástí přípravné fáze by měla být formulace cílů výzkumu, vymezení objektu a předmětu výzkumu, stanovení zkoumaného vzorku, určení místa a času realizace výzkumu, časový harmonogram, rozpočet nákladů výzkumu a nástroje sběru primárních dat a jejich následná interpretace.

Realizační etapa je zaměřená na získávání sociálních informací. Nezbytností je přiměřená motivace respondentů pro získání objektivních informací. Pokud by respondent záměrně zkresloval získané informace, může to vést k znehodnocení celého výzkumu. Je tedy důležité dostatečně respondentům vysvětlit cíl, záměry a předpokládané využití výsledků výzkumu. Vlastní získávání informací probíhá formou rozhovorů, dotazníků, anketních lístků. Dotazy jsou formulovány formou otevřených, uzavřených a škálových otázek.

Zpracování získaných informací sociologického výzkumu je možno chápat jako informace o hromadných jevech a ty lze statisticky zpracovat. V interpretaci je nezbytný prostý popis existence jevů a následné posouzení vzájemných souvislostí. Závěrem celého sociologického výzkumu jsou vlastní výsledky výzkumu a závěrečná zpráva zaměřující se na průběh výzkumu po obsahové, metodologické a organizační stránce (Nový, 2006).

3 Charakteristika podniku

3.1 *Historie a současnost VOP CZ s.p.*

VOP-CZ je státní podnik založený Ministerstvem obrany ČR, provádějící podnikatelskou činnost s majetkem státu, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Vznik je datován do roku 1951. Zápisem do obchodního rejstříku v roce 1998 se považuje za podnik vzniklý dle zákona č. 77/1997 Sb. Do 15. dubna 2012 je podnik registrován jako VOP-026 Šternberk s. p., se sídlem ve Šternberku, od tohoto data se mění obchodní název na VOP-CZ s. p.

V současnosti je sídlem společnosti Šenov u Nového Jičína. Zde byla v roce 1946 vybudována opravná vojenská kolové a pásové techniky. V té době se jednalo hlavně o pozůstatky poničených strojů z 2. světové války. Do roku 1990 zde byla jen vojenská produkce, která zahrnovala opravy a modernizaci pásové a kolové vojenské techniky, prováděly se zde i vojenské zkoušky.

Po roce 1990, s ohledem na novou politickou situaci a s poklesem zájmu o vojenskou techniku, bylo nutné hledat nové zdroje příjmů, a proto zde byla zavedena rovněž civilní výroba. Oba typy výroby fungují souběžně a na ekonomických výsledcích podniku se podílejí odlišně. Pro Armádu České republiky (AČR) zde byly modernizovány tanky T-72CZ a vyráběla se zde také první vlna obrněných vozidel Pandur. Co se týká civilní výroby, jsou to zejména kooperace s různými společnostmi jako Linde, Terex, Caterpillar. V posledních letech se zde prosadil i vlastní vývoj v rámci civilního i vojenského uplatnění.

VOP-CZ chce být spolehlivou a vyhledávanou společností s přesně stanovenými hodnotami, vizemi a cíli. K hlavním strategickým cílům patří posilování finanční stability a být důvěryhodným a respektovaným podnikem v rámci všech dostupných trhů. K důležitým hodnotám patří zejména orientace na zákazníka a trvalé zlepšování kvality výroby. Společnost chce být důvěryhodnou, otevřenou a odpovědnou firmou. Chce být dobrým partnerem nejen pro obchodní partnery, ale i pro své zaměstnance, kterých zde v současnosti pracuje 900.

3.2 *Předmět činnosti*

Hlavním cílem je zabezpečovat zájmy státu v oblasti obrany, bezpečnosti a rozvoje obranyschopnosti AČR a bezpečnostních sborů integrovaného záchranného systému. Prioritou je vykrývání strategických dodávek a služeb, které se týkají obrany a bezpečnosti státu, a to v oblasti oprav, výroby, vývoje, modernizace a servisu vojenské techniky.

V podniku jsou i prováděny zkoušky materiálů a výzbroje. VOP-CZ s. p. disponuje v současné době živnostenskými oprávněními v různých odvětvích a také může obchodovat s vojenským materiálem do zahraničí v rozsahu zákona č. 38/1994 Sb.

Hlavní misí VOP-CZ s. p. je naplňovat poslání dané zakládací listinou. Za svůj klíčový úkol považuje posilování obranyschopnosti státu a vytváření uceleného systému služeb a produktů v oblasti vojenské techniky. Firma se chce rovněž podílet na rozvoji vědy, výzkumu a vývoji v tuzemsku i zahraničí.

3.3 *Orgány a organizační struktura*

Zřizovatelem je Ministerstvo obrany České republiky. Pro organizaci je v její činnosti směrodatné ustanovení zákona č. 77/1997 Sb. o státním podniku. Mezi orgány podniku patří ředitel podniku a dozorčí rada. Statutárním orgánem je generální ředitel, který je do funkce jmenován i odvoláván zřizovatelem. Náplní jeho práce je řízení podniku, rozhodování o náležitostech souvisejících s činností podniku. Jménem podniku může jednat ředitel, popřípadě jeho zástupce.

Dozorčím orgánem je dozorčí rada, která vykonává svou činnost v souladu s §13 zákona č. 77/1997 Sb. Dozorčí rada má 9 členů, z toho 3 členové jsou nominováni a voleni z řad zaměstnanců. Tyto členy volí zaměstnanci podniku a ti je mohou také odvolat. Dalších 6 členů je nominováno a voleno, popřípadě odvoláváno zřizovatelem, tedy Ministerstvem obrany ČR. Členem dozorčí rady nemůže být ředitel, či jeho zástupci.

Dozorčí rada projednává výroční zprávu, schvaluje roční finanční plán, projednává roční uzávěrku a také rozhoduje o rozdělení případného zisku. Dohlíží na aktivity ředitele v rámci podniku a na aktivity podniku jako celku. Hodnotí, zda je činnost podniku v souladu s právními předpisy a zakládací listinou. Dozorčí rada je při zjištění jakýchkoliv nedostatků povinna ihned informovat ředitele firmy a zřizovatele podniku a také předkládá svá stanoviska k jejich nápravě.

Ředitel má k dispozici stálý poradní orgán, kterým je porada vedení, jehož členové jsou jednotliví útvaroví ředitelé. Je možno přizvat i zástupce odborové organizace, či vedoucího nižšího stupně řízení, pokud to daná problematika vyžaduje.

Organizační struktura je systémem delegování pravomocí a odpovědností pro jednotlivé stupně řízení. Snahou je maximalizace efektivity procesů. Stupně řízení jsou čtyři:

- 1. stupeň - ředitel podniku;
- 2. stupeň - ředitelé útvarů;
- 3. stupeň - vedoucí odborů a segmentů;
- 4. stupeň - vedoucí oddělení, mistr.

Podnik je rozdělen na jednotlivé organizační útvary, které nemají právní subjektivitu. Pro každý útvar jsou přesně stanoveny aktivity v rámci podniku. Za každý útvar odpovídá zodpovědný vedoucí. Útvary mezi sebou spolupracují na základě platných vnitropodnikových norem, vydaných nebo schválených ředitelem podniku, a další dokumentace. Vedoucí plně zodpovídá za svá rozhodnutí a produktivitu svého útvaru. Organizační struktura je součástí přílohy číslo 5 Organizační struktura.

Úkoly jsou předávány vyšším stupněm řízení směrem k nižšímu stupni, jedná se o přímou organizační podřízenost, vydávání příkazů a jejich kontrolu, ale také uplatňování motivujících či sankčních prostředků. V organizační struktuře je také používáno nepřímé řízení, využívá převážně ekonomické údaje a také projektové řízení pro dočasné projekty.

3.4 Řízení podniku

Řízení podniku je oblastí, zahrnující veškeré děje a činnosti související s dílčími podnikovými činnostmi na jednotlivých úrovních tak, aby bylo dosaženo cílů podniku. Jako nástroje řízení podniku jsou používány porada vedení, podniková norma, organizační řád, pracovní řád podniku. Pro dosažení stanovených cílů se využívá procesní, projektové a krizové řízení.

V procesním řízení je kladen důraz na opakovatelnost procesů, jejich funkčnost a průběh. Výsledkem je maximální výkonnost a zlepšování procesů v organizaci.

Projektové řízení je důležité pro koordinaci a realizaci projektů, které jsou jednorázové a u kterých je důležité dodržení nákladů a splnění stanovených cílů při realizaci daného projektu.

Krizové řízení je důležité při stabilizaci organizace v problémovém období a uvedení podniku do takové ekonomické situace, která neohrožuje jeho fungování.

Z časového hlediska se používají strategické, taktické neboli roční a operativní plány. Strategické plány vycházejí z vize organizace a jsou základem řízení celého podniku. Cílem je dlouhodobé směřování organizace v horizontu 3-5 let. Výsledkem by měla být maximalizace výkonu organizace. Strategické plánování je důležité hlavně pro rozhodování o investicích, pro rozvoj v oblasti lidských zdrojů, vývoj apod.

Taktické plány jsou klasifikované v kratším časovém úseku. Jsou to činnosti, jenž mají za úkol dosáhnout strategických plánů. Jedná se o funkční plány, zaměřující se na jednotlivé oblasti. Lze zde zařadit zajišťování jednotlivých operací, nákup materiálu apod., a tím dosažení dané strategie organizace.

Operativní plány jsou události provedené v krátkém časovém plánu. Jejich obsahem jsou přesně stanovené postupy, úkoly, zdroje či vymezená odpovědnost za danou činnost. Jsou konkrétní a vedené do detailu. Operativní plán má krátkodobý charakter (Horváthová, 2013).

3.5 Hospodaření podniku

Hospodářskou situaci podniku ovlivnil od roku 2014 nedostatek vojenských zakázek, které v minulosti měly velký podíl na hospodářském výsledku. Důsledkem bylo zejména ukončení projektu výroby obrněných kolových transportérů a snižující se zájem a potřeba AČR o těžkou pásovou a kolovou techniku. Pokles v oblasti vojenské produkce byl z 33 % celkových tržeb na 2 %.

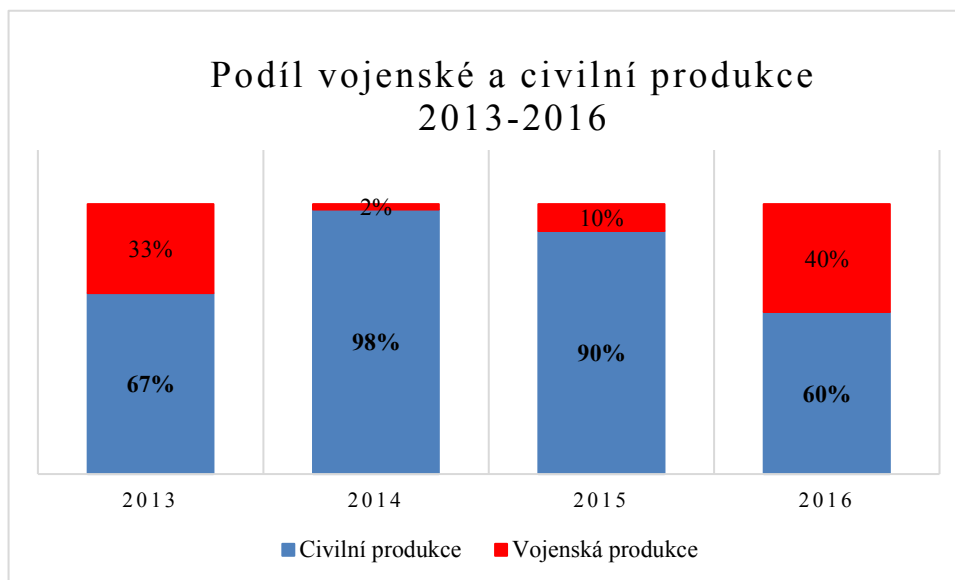
Rok 2013 byl ve znamení hospodářského výsledku ve výši 61 milionů korun. V roce 2014 byly tržby ve výši 1,03 miliardy korun, výsledek hospodaření však skončil ztrátou 61 milionů korun. Výsledek hospodaření se tedy během jednoho roku propadl o 120 milionů korun (Výroční zpráva, 2015).

V roce 2015 bylo hospodaření spojeno s důležitým rozhodnutím, týkající se ztrátové výroby v civilní produkci. Vedení společnosti si kladlo za cíl v oblasti strategických cílů dosáhnout v budoucnosti objemu vojenské produkce 50 % ročního obrátu. V roce 2015 byly tržby ve výši 1,08 miliardy korun, výsledek hospodaření byl opět ztrátovým - 36,57 milionů korun.

V roce 2016 se podařilo tržby navýšit oproti předcházejícímu období o čtvrtinu na 1,3 miliardy korun, zároveň výsledek hospodaření skončil ziskem 22 milionů korun. V tomto roce bylo v oblasti vojenské výroby dosaženo tržeb ve výši 502 miliónů a bylo dosaženo zhruba 40 % celkového podílu na tržbách. Bylo to dosaženo díky realizaci společného projektu se

zahraniční firmou. Podíl tržeb ze strany zakladatele tedy Ministerstva obrany byly však na hranici 3 % celkových tržeb (Výroční zpráva, 2016).

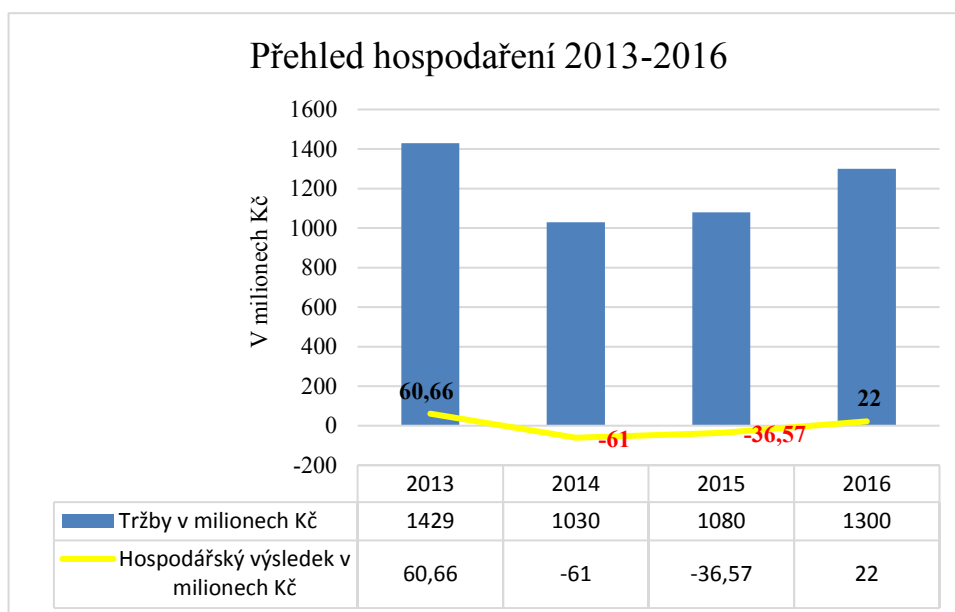
Graf 3.1: Podíl vojenské a civilní produkce 2013-2016



Zdroj: Vlastní

Pokles vojenské produkce je zobrazen v grafu 3.1, je zde patrný obrovský pokles vojenské produkce. Zapříčinilo to zejména ukončení dodávek vozidel Pandur pro AČR. Od roku 2015 jsme svědky nárůstu v této produkční oblasti, a to zejména díky spolupráci se zahraničním partnerem.

Graf 3.2: Přehled hospodaření 2013-2016



Zdroj: Vlastní

Z grafu 3.2 je patrný vývoj hospodaření v letech 2013-2016. Vlivem poklesu zakázek v oblasti vojenské produkce se podnik propadl v roce 2014 ve výsledku hospodaření do ztráty. Díky nárůstu vojenské produkce se podnik v roce 2016 dostal opět do zisku ve výši 61 milionů korun.

3.6 Personální politika

Od roku 2014 se v podniku projevoval pozvolný nárůst počtu pracovníků. V zaměstnanecké politice byla patrná snaha o vytváření vhodných podmínek pro rozvoj lidských zdrojů zvyšováním kvalifikace pracovníků po všech stránkách. V důsledku nedostatku pracovníků a výkyvů v objemu výroby byly některé dělnické profese doplňovány agenturními pracovníky. Podnik byl povinen zabezpečit dle § 83 zákona 435/2004 Sb. zaměstnání osobám se zdravotním postižením ve výši 4 % z celkového počtu zaměstnanců.

S účinností od 1. ledna 2013 byla z rozhodnutí zakladatele zahájena transformace. Jejím důsledkem byl vznik nových státních podniků. Následně od 1. března 2013 bylo rozhodnuto o odprodeji majetku v lokalitě Šternberk. Tyto realizace měly za příčinu snížení počtu zaměstnanců o 430 osob.

V roce následujícím se navýšil počet zaměstnanců na 830. V roce 2014 byla realizována spolupráce s odbornými učiteli a středními školami. Vysokoškolským studentům bylo umožněno vypracovat své závěrečné diplomové práce pod vedením odborníků z VOP-CZ s.p. Pro nastartování pracovní kariéry zajistil podnik ve spolupráci s Moravskoslezským krajem absolventům odbornou praxi v rámci projektu „Odborná praxe pro mladé do 30 let v Moravskoslezském kraji“. Náklady související s těmito pracovními místy byly částečně hrazeny úřadem práce.

V roce 2015 pracovalo ve VOP-CZ s. p. 868 pracovníků. V tomto období docházelo zejména k zvyšování počtu u technickohospodářských pracovníků. Důvodem bylo posílení technické kontroly výroby a technické přípravy výroby.

Rok 2016 byl ve znamení pozvolného nárůstu kmenových zaměstnanců ve výrobních profesích o 2,5 %. U jednotlivých útvarů byly rozšiřovány odborné kompetence. Toto vše mělo také za vliv přenastavení organizační struktury. U výrobních dělnických profesí se zintenzivnila spolupráce s pracovními agenturami. Ve spolupráci s AČR se zapojil podnik do projektu na podporu válečných veteránů. Tento projekt byl určen pro vojáky, pomocí kterého se měli integrovat do normálního života po ukončení služebního poměru u armády.

Náklady poskytované na mzdy a sociální a zdravotní odvody jsou uvedeny v tabulce 3.1. Jako zdroj informací byly použity Výroční zprávy podniku z let 2015 a 2016.

Tabulka 3.1: Náklady na poskytované mzdy a počet zaměstnanců v organizaci

	2014		2015		2016	
	zaměstnanci celkem	Z toho řídící pracovníci	zaměstnanci celkem	Z toho řídící pracovníci	zaměstnanci celkem	Z toho řídící pracovníci
Počet zaměstnanců (v osobách)	830	23	881	28	867	43
Mzdové náklady (v tis. Kč)	256131	19828	275494	26131	290909	32952
Náklady na sociální a zdravotní (v tis. Kč)	87460	7036	92716	8887	100851	11615
Sociální náklady (v tis. Kč)	3958	134	4004	127	3910	180
Osobní náklady celkem (v tis. Kč)	347549	26998	372214	35145	395670	44747

Zdroj: Výroční zprávy 2015 a 2016

Praktická část

4 Analýza stávajícího systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů v podniku

4.1 *Mzda*

Minimální mzda je stanovena v souladu s §111 a §112 zákoníku práce. Zaměstnavatel dělí mzdu dle jednotlivých složek. Jedná se o nárokovou a variabilní složku mzdy. Nárokovou složkou je chápána taková část mzdy, na jejichž výplatu vzniká zaměstnanci nárok bez dalšího rozhodnutí zaměstnavatele. Jedná se o tzv. mzdový tarif, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé mzdové tarify dle skupin a jsou také rozděleny podle skupin výrobních, režijních a technickohospodářských pracovníků. Toto plnění je vázáno na samotnou existenci pracovněprávního vztahu.

Na variabilní složku, tedy nenárokovou část mzdy, nemá zaměstnanec nárok automaticky, je vázána na vykonání práce a splnění daných podmínek, které jsou stanoveny zaměstnavatelem. Celý systém hodnocení je dán dohodou vedení podniku a odborové organizace a je zakotven v kolektivní smlouvě.

V návaznosti na hospodářský výsledek organizace je možné zasahovat do nenárokové složky mzdy, to vše po projednání s odborovou organizací. Pokud dojde k překážkám v práci, jsou tyto kompenzovány v souladu se zákoníkem práce (Špok, 2017).

4.2 *Benefity*

V oblasti zaměstnaneckých výhod je snahou managementu a odborové organizace společná spolupráce při tvorbě a struktuře nabízených odměn. Vlastní struktura a výše odměn se dojednává při vytváření kolektivní smlouvy, je tedy výsledkem vyjednávání. V současné době je poskytováno několik druhů benefitů. Pro většinu benefitů platí, že na ně mají nárok všichni zaměstnanci. Některé benefity jsou nadstavbou nad zákonem stanovené normy. V minulosti byl systém plošný a od roku 2017 byl rozšířen o cafeteria systém, který je čerpán formou bufetu.

V rámci benefitního programu společnost vyplácí také odměny k pracovním výročím, životním jubileím, při odchodu do starobního důchodu nebo při dosažení určitého počtu odběrů krve. Na tyto odměny je potřeba, aby pracovník dosáhl stanovených podmínek daných kolektivní smlouvou a také zákonem (Špok, 2017).

Organizace připouští, že pokud zaměstnanec využívá všech přípustných zaměstnaneckých výhod a splní veškeré náležitosti, je možno v rámci benefitního programu čerpat benefity ve výši až 43000,-- Kč za kalendářní rok. Benefity mohou mít formu peněžní a nepeněžní. Týkají se podpory zdraví zaměstnance či sociálního zázemí. Pracovník však musí chtít tyto benefity čerpat a využívat v maximální míře. Schéma možného čerpání zaměstnaneckých benefitů je uvedeno na Obrázku 4.1.

Obrázek 4.1: Schéma zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Interní dokumentace

4.2.1 Dovolená

Každý zaměstnanec má nárok na jeden týden dovolené nad rámec stanovený § 213-223 zákoníku práce. Celkový úhrn je tedy 25 pracovních dnů. Zaměstnanci pracující v rizikových provozech mají nárok ještě na dodatečných 5 dnů dovolené navíc, toto se týká zejména těch, jež pracují na biologické a průmyslové čistící stanici.

4.2.2 Penzijní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní pojištění. Zaměstnanec musí doložit na mzdové účtárně doklad, že má založeno důchodové připojištění. Zaměstnanec musí rovněž přispívat na důchodové pojištění, jinak na tento benefit ztrácí nárok. Příspěvek organizace a příspěvek zaměstnance, který je mu sražen ze mzdy, je zaslán na účet penzijního pojištění zaměstnance.

4.2.3 Příspěvek na dopravu

Zaměstnanci mají nárok na pokrytí části nákladů souvisejících s přesunem do zaměstnání. Tento příspěvek je vypočítáván dle vzdálenosti mezi trvalým bydlištěm zaměstnance a organizací. Výše je rozdělena do čtyř tarifů, a to podle vzdálenosti. Každá skupina má tedy odlišnou finanční hodnotu.

Pokud má zaměstnanec neodpracované některé dny, je příspěvek adekvátně krácen. Všichni zaměstnanci nemají na tento benefit nárok. Vyjmuti jsou ti, kterým bylo poskytnuto služební vozidlo i pro soukromé účely, nebo ti, kteří jsou vedeni mimo evidenční stav např. mateřská dovolená, výkon veřejných funkcí.

Příspěvek na dopravu není ovšem vyplácen všem zaměstnancům. Zaměstnanci je možné příspěvek zastavit v případech, kdy mu byla udělena neomluvená absence, či při porušení předpisů, týkajících se vykonávané práce. Pokud pracovník používá služební vozidlo, tzv. manažerské vozidlo, nemá na tento benefit nárok a není mu vyplácena žádná náhrada s tímto související.

4.2.4 Dotované závodní stravování

K dalším zaměstnaneckým výhodám patří příspěvek na závodní stravování. Systém je realizován dvěma způsoby. Pro ranní směnu je zajištěno stravování v rámci závodní jídelny. Cena obědů je stanovena kalkulačním listem. Zaměstnanec přispívá na hodnotu potravin, ze kterých je oběd připraven. Zbytek do hodnoty potravin je placen z FKSP. Pro odpolední a noční směnu je stravování zajištěno chlazenou stravou dodávanou externí firmou. Rozdíl mezi dotovanou cenou a nákupní cenou je také doplácen z FKSP.

Podmínkou pro čerpání dotované stravy je, aby zaměstnanec byl v práci v daný den přítomen minimálně 3 hodiny, v rámci jedné pracovní směny má nárok pouze na jedno dotované jídlo.

4.2.5 Cafeteria

V roce 2017 byla jako novinka zaveden cafeteria systém. V tomto systému volitelných benefitů bylo každému zaměstnanci v hlavním pracovním poměru přiděleno 700 bodů, které mohl využít v několika bodově odlišných benefitech. Zaměstnanec mohl čerpat do výše svého kreditu s možností kombinovat mezi jednotlivými skupinami benefitů, jež byly zacíleny na zdravý životní styl, osobní a kulturní rozvoj. Přidělené body se musely vyčerpat v daném kalendářním roce a nepřeváděly se do následujícího roku.

4.2.6 Ostatní benefity

Velmi důležitým aspektem je v tomto systému FKSP, z něhož jsou finančně pokrývány některé benefity. Lze zde zařadit zvýhodněné předplatné do divadla, nebo příspěvky na dětské rekreace, zvýhodněné permanentky na plavání. K dalším odměnám vázaným na vyplácený příspěvek z FKSP jsou odměny závislé na významných životních či pracovních jubileích, odchod do důchodu nebo odměna za počet dárcovství krve.

Jako určitou formu zaměstnanecké výhody lze chápat i možnost zapůjčení pracovního nářadí a majetku pro provádění drobných prací, je zde možnost využití podnikové chaty k rekreaci. Odborová organizace pořádá v průběhu roku zájezdy a tyto jsou také finančně zvýhodněny.

Organizace dbá i na zdraví zaměstnanců, proto je jim zajišťována podniková preventivní zdravotní péče, příspěvky na očkování, jsou také vydávány vitaminové balíčky pro posílení imunity.

Zaměstnancům jsou vypláceny také příspěvky nad rámec stanovený v zákoníku práce. Příplatek za vedení pracovní čety, profesní příplatek, příplatek na rizikových pracovištích, příplatek pro operátory CNC strojů a robotizovaných pracovišť, příplatek za pohotovostní služby či příplatek za odpovědného zástupce.

V případě udělení výpovědi pro nadbytečnost ze zaměstnání, kdy má zaměstnanec nárok na vyplácení odstupného, je toto odstupné navyšováno podle odpracovaných let v podniku.

Firma také spolupracuje v oblasti poskytování benefitů s externími organizacemi, nabízející své služby ve zvýhodněném režimu při splněných stanovených podmínkách. Jedná se o zvýhodněné bezplatné vedení účtu u banky a zvýhodněné tarifní balíčky u mobilního operátora. VOP-CZ s.p. spolupracuje také se společností Volareza poskytující služby v rámci léčebných a lázeňských pobytů. Společnost poskytuje zvýhodněné ubytování v hotelových a lázeňských zařízeních.

Pro pracovníky, kteří si chtějí rozšiřovat svou pracovní způsobilost, je zde možnost zajištění rekvalifikací, vzdělávacích kurzů v oblasti cizích jazyků, počítačových kurzů, popřípadě kurzů týkající se kvality.

Pružná pracovní doba je určena pro většinu THP zaměstnanců, ti si mohou zvolit začátek a konec pracovní doby dle svých potřeb od 6.30 do 18.30 hodin. Prokazatelně však musí být pracovník na pracovišti v rámci pevně stanovené pracovní doby od 8.00 do 14.00 hodin. Zároveň jednou z podmínek je také naplnění časového pracovního fondu v průběhu kalendářního měsíce.

4.3 Výzkumné šetření

4.3.1 Definování výzkumného problému

Výzkumný problém jsme definovali jako vnímání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v organizaci jednotlivými zaměstnanci a jejich spokojeností či nespokojeností se stávajícím systémem v oblasti odměňování.

4.3.2 Cíle výzkumného problému

Cílem našeho výzkumu bylo zmapovat a vyhodnotit stávající systém zaměstnaneckých benefitů v dané organizaci a vytvořit návrh podnikové směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Ze získaných informací lze odvodit, jaký mají zaměstnanci vztah k poskytovaným benefitům a jak je vnímají jako celek. Lze i posoudit, jakým směrem by měl systém benefitů směřovat a jakou skladbu poskytovaných výhod by pracovníci uvítali. Pro organizaci mohou být získané informace měřítkem toho, zda stávající systém je dostačující a efektivní.

4.3.3 Použité metody dotazování

Ke sběru dat byl použit dotazník, což je jedna z metod dotazování. Tento je považován za výzkumný nástroj kvantitativního výzkumu. U této formy zjišťování informací se používají předem připravené otázky. Otázky jsou prezentovány písemnou formou v tištěné podobě na papíře, popřípadě v elektronické podobě. Dotazník by měl být sestaven tak, aby nám pomohl vhodně zjistit námi požadovaná data v naší problematice.

Vlastní dotazník se skládal ze 17 otázek. Oblastí motivace se zabývaly otázky číslo 2, 11, 12. Otázky ohledně informovanosti se systémem benefitů byly 5, 6, 7. Spokojenost se systémem nám ukázaly otázky číslo 8, 9, 10. A na využívání podnikových benefitů se dotazovaly otázky 3, 4. Otázka číslo 13 byla otevřenou (kvalitativní), zde se mohli zaměstnanci vyjádřit k případné změně v systému. Závěr dotazníku obsahuje identifikační charakteristiky respondentů, jedná se o otázky číslo 14, 15, 16, 17. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, bateriové, škálové a otevřené. Pomocí jednotlivých otázek v dotazníku jsme se snažili zjistit postoje zaměstnanců v několika hlediscích. Jako hlavní hlediska jsme použili spokojenost, informovanost, využitelnost se systémem, motivace a případný návrh změny.

Pro práci s dotazníky je nutné jejich správné vyhodnocení a následná interpretace. Lze použít různé analytické nástroje. Pro vyhodnocení a analýzu našeho dotazníku byl použit Microsoft Excel.

4.3.4 Stanovení vzorku respondentů

Vzorek respondentů byl stanoven pomocí stratifikovaného náhodného výběru. Struktura vzorku byla stanovena na 75 % pro dělnické profese a 25 % pro THP a administrativní pracovníky. Následně byli náhodně osloveni respondenti z daných skupin. Tento poměr byl stanoven vzhledem k zaměstnanecké struktuře ve VOP CZ s. p. tak, aby byl reprezentativním a odpovídal skladbě pracovních profesí v podniku (Reichel, 2009).

4.3.5 Harmonogram výzkumného šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve VOP CZ s. p. v průběhu měsíce února 2018. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Respondenti byli oslovováni přímo a část dotazníků byla dána vedoucím hospodářských středisek a ti je předali případným respondentům. Vlastní sběr dat trval 14 dnů. Navracené dotazníky byly zpracovány pomocí nástrojů Microsoft Excel.

4.3.6 Výsledky výzkumného šetření

Otázka číslo 1: Využíváte nabídky zaměstnaneckých benefitů?

Tato otázka nám ukázala, kolik respondentů zařadíme do našeho dotazníku, což je patrné v grafu 4.1. Bylo rozdáno 250 kusů dotazníků. Návratnost byla 83,6 % tj. 209 dotazníků, ze kterých 2,8 % (7) dotazníků bylo vyřazeno z důvodu negativního zodpovězení otázky číslo jedna. U těchto respondentů se zřejmě jednalo o agenturní pracovníky, jenž výhody zaměstnaneckých benefitů nemohou využívat. Pro zjištění spokojenosti se systémem zaměstnaneckých benefitů bylo tedy použito 202 dotazníků. Návratnost dotazníků tedy byla 80,8 %.

Graf 4.1: Využití nabídky zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 2: Ovlivnila možnost čerpání odměn vaše rozhodnutí při výběru zaměstnání?

Dotazovaní uvádějí, že pro 67 % (136) respondentů není důvodem jejich rozhodnutí pracovat v tomto podniku možnost čerpání odměn. Pro variantu Ano se přiklonilo 33 % (66) respondentů viz graf 4.2.

Graf 4.2: Ovlivnění rozhodnutí při výběru zaměstnání možností čerpání odměn

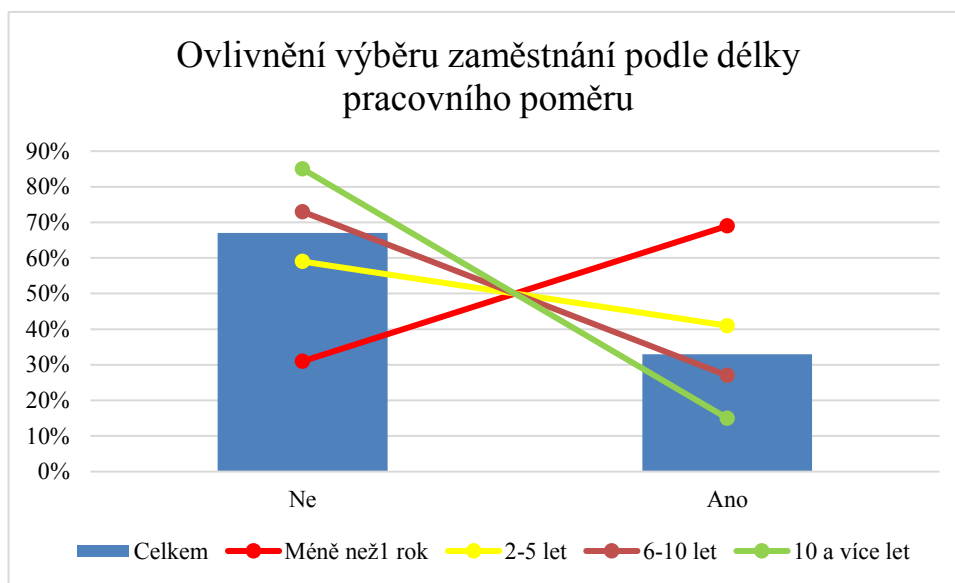


Zdroj: Vlastní

Pokud se však podíváme na jednotlivé skupiny podle délky pracovního poměru v organizaci jak je uvedeno v grafu 4.3 (viz otázka č. 17), tak pro skupinu respondentů, kteří v podniku pracují méně než 5 let, jsou právě benefity důvodem jejich rozhodnutí. Ve skupině zaměstnanců pracujících zde 2-5 let činí varianta Ano 41 %. Naopak zaměstnanci, jež jsou

v podniku zaměstnání více jak 5 let, variantu Ano zvolili v 21 %. Z porovnání výsledků za skupinu pracovníků pracujících v podniku méně než 1 rok 69 % respondentů uvedlo že výběr zaměstnání ovlivnila nabídka benefitů. Naopak u těch, kteří jsou zaměstnání déle než 10 let uvádí jen 27 % dotázaných variantu Ano. Vyplývá z toho, že čím déle je pracovník zaměstnán, tím méně vnímá možnost čerpání benefitů jako důležitý faktor při volbě a výběru zaměstnání.

Graf 4.3: Ovlivnění výběru zaměstnání podle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní

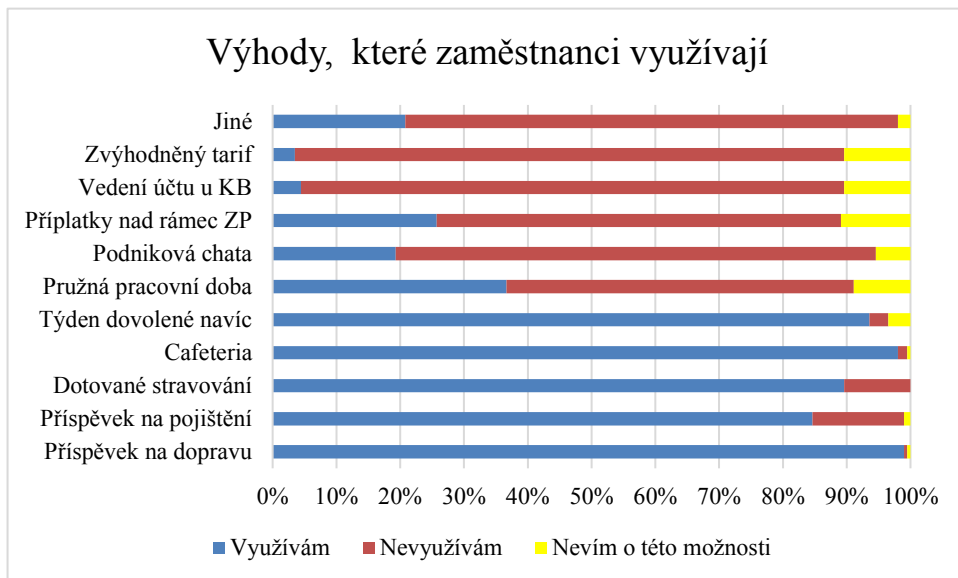
Otázku číslo 3: Označte výhody, jež ze současného systému využíváte a které nevyžíváte?

Následující graf 4.4 znázorňuje vyjádření zaměstnanců, že využívají nejčastěji příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování a týden dovolené navíc. Tyto benefity jsou využívány alespoň u 94 % (189) respondentů.

Zejména u THP a administrativních pracovníků je využívána pružná pracovní doba. Tuto možnost uvedlo 86 % (44) zaměstnanců z dané skupiny. U ostatních benefitů zaměstnanci označovali možnosti, že je nevyžívají nebo netuší o možnosti jejich čerpání.

Jako jinou formu využívaných benefitů byly uvedeny zájezdy, příspěvek na dětský tábor, kondiční plavání a kulturní akce. Tyto benefity označilo 20 % (42) respondentů, největší zastoupení měly zájezdy pořádané ve spolupráci s odborovou organizací, a to 9 % (19) respondentů, následovalo kondiční plavání s 5 % (11) uživateli, příspěvek na dětskou rekreaci uvedlo jen 4 % (8) dotazovaných a 2 % (4) využívají kulturní vyžití.

Graf 4.4: Výhody, které zaměstnanci využívají

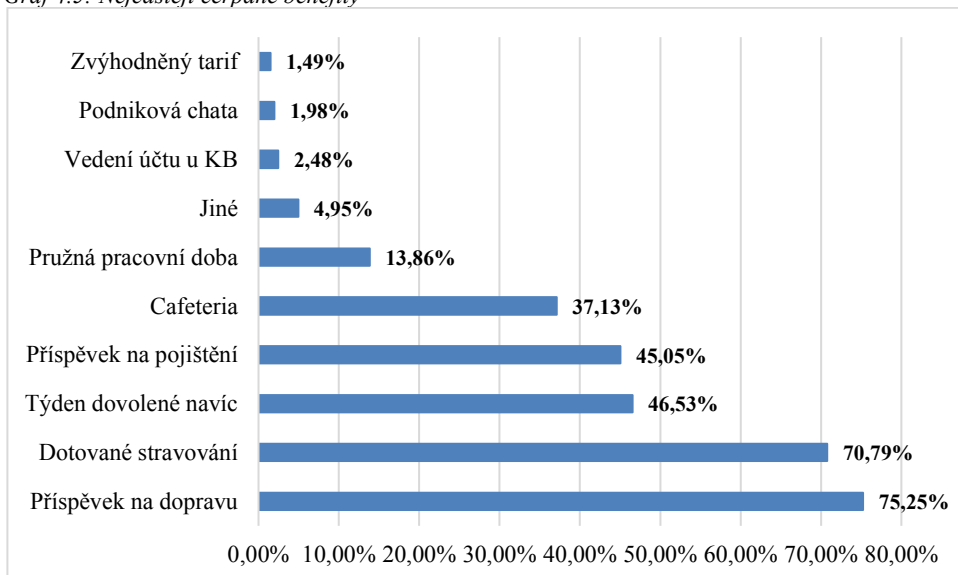


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 4: Který z výše uvedených benefitů využíváte nejvíce?

Nejvíce pozitivních odpovědí získal příspěvek na dopravu 75 % (152) dotázaných, dotované stravování 71 % (143) dotázaných. Naopak jako nejméně preferované jsou možnosti vedení bankovního účtu, využití podnikové chaty či zvýhodněný tarif u mobilního operátora. Preferované benefity jsou uvedeny v grafu 4.5.

Graf 4.5: Nejčastěji čerpané benefity



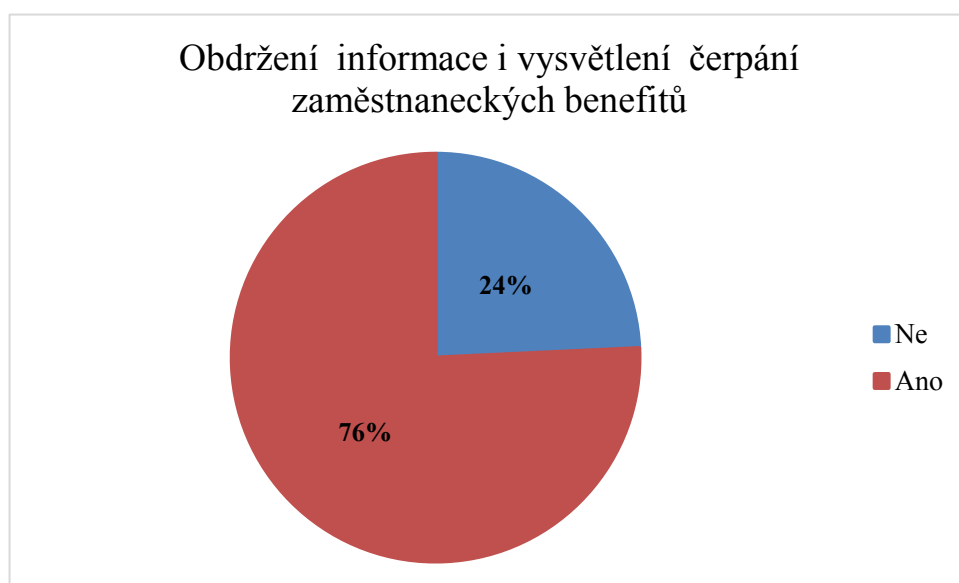
Zdroj: Vlastní

Nejčastější kombinací byla varianta příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní pojištění a závodní stravování, tuto možnost uvedlo 27 % (55) dotázaných. Pro 13 % (27) dotázaných je preferovanou variantou příspěvek na dopravu, závodní stravování a týden dovolené navíc.

Otázka číslo 5: Obdrželi jste dostatečné informace i vysvětlení čerpání zaměstnaneckých benefitů?

Dostatečnou osvětu ohledně systému obdrželo 76 % (153) dotázaných respondentů. Jako nedostačující považuje osvětlení problematiky 24 % (49) zaměstnanců.

Graf 4.6: Obdržení informace i vysvětlení čerpání zaměstnaneckých benefitů

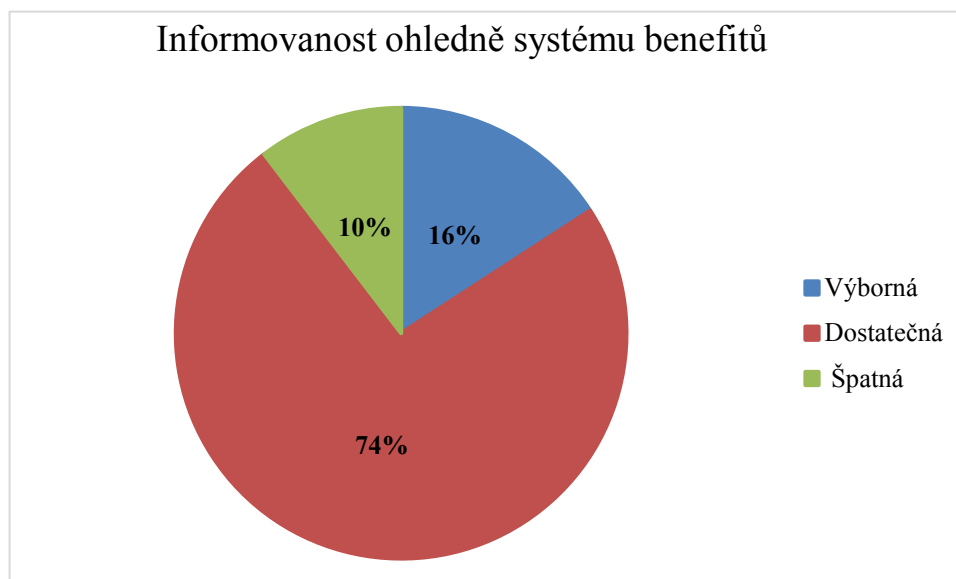


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 6: Jak vnímáte informovanost ohledně systému benefitů?

Zde respondenti hodnotili, jak a v jaké míře jsou informováni o možnosti čerpání benefitů. Pro 74 % (149) respondentů je informovanost ohledně systému benefitů dostatečná a pro 16 % (32) je dokonce výborná, pro 10 % (21) dotázaných je informovanost špatná. Vnímání informovanosti ohledně systému benefitů je uvedena v grafu 4.7.

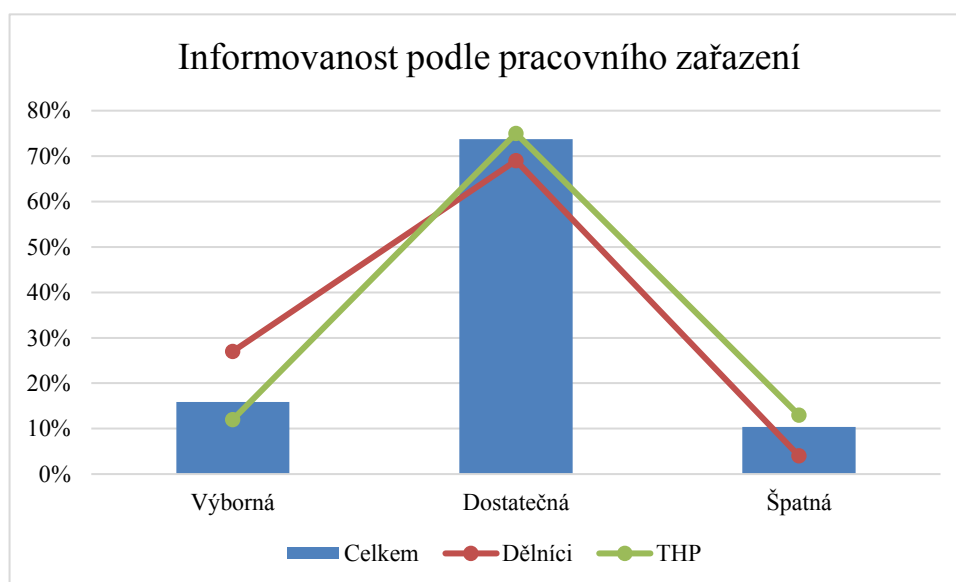
Graf 4.7: Informovanost ohledně systému benefitů



Zdroj: Vlastní

Z grafu 4.8 je patrné, že pouze 12 % dotázaných z řad THP a administrativních pracovníků považuje informovanost za dostatečnou, u dělnických profesí je to 27 % z dané skupiny. Zároveň 13 % THP a administrativních pracovníků vidí systém informovanosti jako špatný, u dělníků jsou to však jen 4 %.

Graf 4.8: Informovanost podle pracovního zařazení

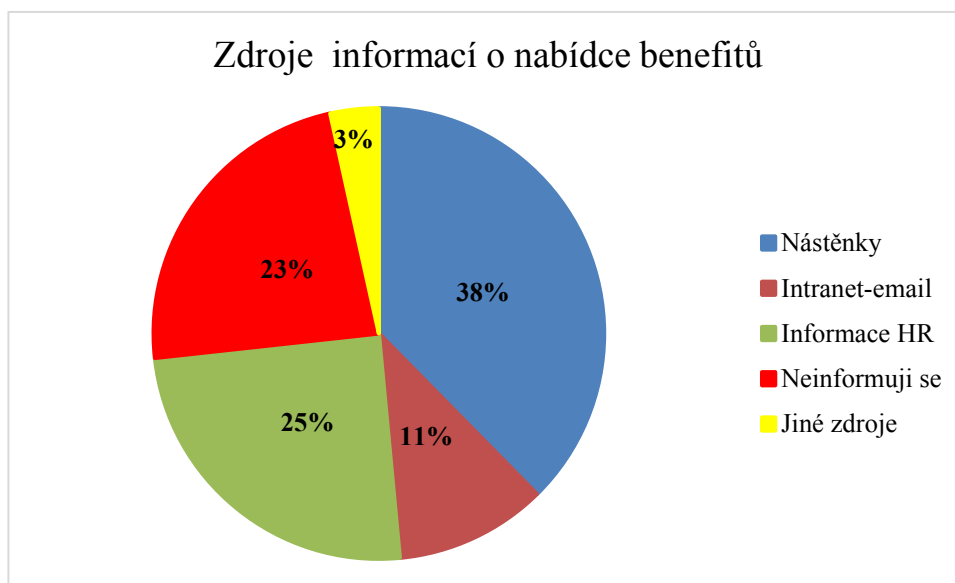


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 7: Z jakých zdrojů čerpáte informace o nabídce benefitů?

V grafu 4.9 se nám podařilo ukázat zdroje čerpání informací. Jako prvotní zdroj informací jsou pro 38 % (77) dotazovaných hodnoceny nástěnky. Následují informace útvaru lidských zdrojů 25 %. O nabídce benefitů se neinformuje 23 % (47) dotazovaných. Zbytek informace čerpá pomocí intranetu či emailu 11 % a 3 % dotazovaných uvedlo jako jiný zdroj informací zejména kolegy.

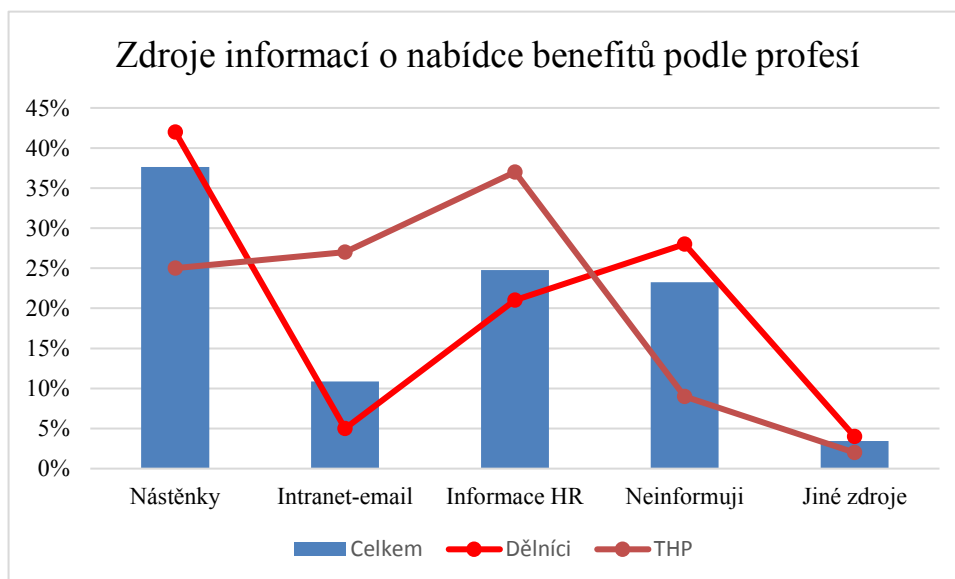
Graf 4.9: Zdroje informací o nabídce benefitů



Zdroj: Vlastní

Dělnické profese jako prioritní zdroj pro získávání informací využívají nástěnky. Je to celkem 42 % respondentů. Naopak 28 % dělníků se neinformuje žádným způsobem o nabídce benefitů. U THP a administrativních pracovníků jsou pro 37 % hlavním zdrojem informací Oddělení lidských zdrojů, a jako druhou preferovanou variantu uvedlo 28 % elektronickou formu informací (viz graf 4.10).

Graf 4.10: Zdroje informací o nabídce benefitů podle profesí



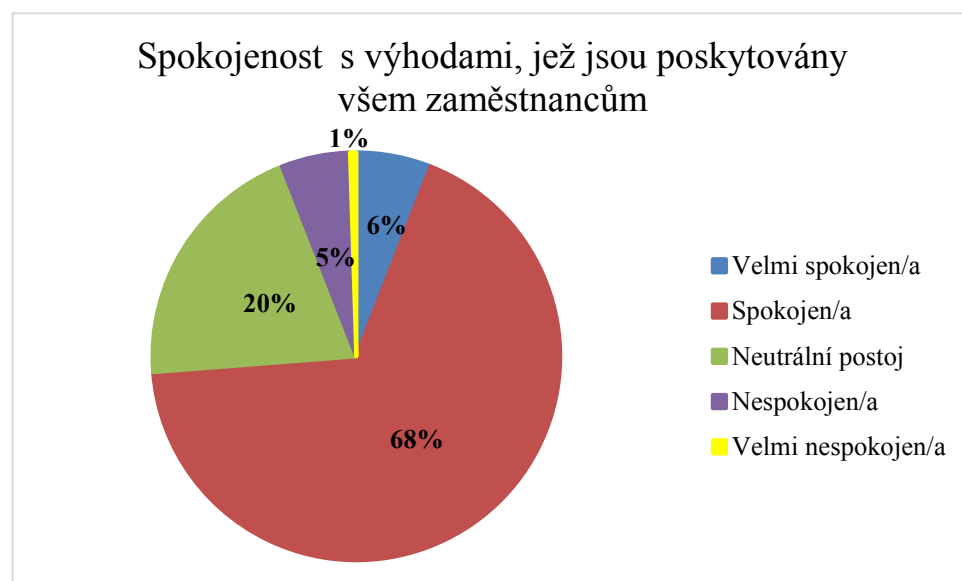
Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 8: Jak jste spokojen/a s výhodami, jež jsou poskytovány všem zaměstnancům?

Pro 68 % (137) zaměstnanců je systém poskytovaných benefitů hodnocen se spokojeností. Zaměstnanci uvedli ve 20 % (41) případů, že systém hodnotí neutrálně. Pro 7 % (12) dotázaných je systém neuspokojivý (jak je uvedeno v grafu 4.11), jako hlavní důvod uvádějí nedostatečnou a nevhodnou skladbu nabízených benefitů.

Pokud bychom se zaměřili na rozdělení podle pracovního zaměření, věku nebo podle délky pracovního poměru, alespoň 66 % respondentů z dané skupiny je spokojeno s benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům.

Graf 4.11: Spokojenost s výhodami, jež jsou poskytovány všem zaměstnancům



Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 9: Na stupnici 1-5 ohodnoťte spokojenost s nabízenými benefity.

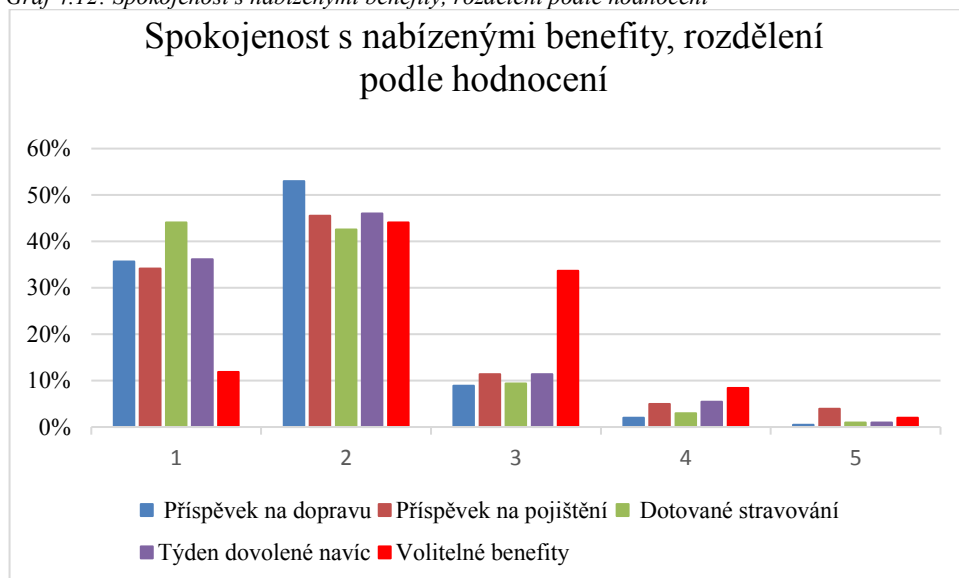
Nejvíce vyhovující byla označována dotace na závodní stravování, ta byla ohodnocena průměrnou známkou 1,75 a zároveň 44 % (89) respondentů označilo tuto variantu známkou 1. U ostatních benefitů převládalo hodnocení známkou 2. Příspěvek na dopravu měl v tomto hodnocení největší počet respondentů, a to 53 % (107) viz graf 4.12.

Nejhůře v průměrném hodnocení dopadla cafeteria, tedy systém volitelných benefitů, ten byl hodnocen 2,45.

Velmi kritickou skupinou byli zaměstnanci pracující v organizaci více jak 10 let a jsou ve věku 50 a více let, zde se průměrné známky hodnocení dostávají k hranici 2,5. Celkové průměrné hodnocení je 2,36.

Pokud bychom spočítali celkovou průměrnou známkou u všech nabízených benefitů, ta by byla na úrovni 1,97.

Graf 4.12: Spokojenost s nabízenými benefity, rozdělení podle hodnocení



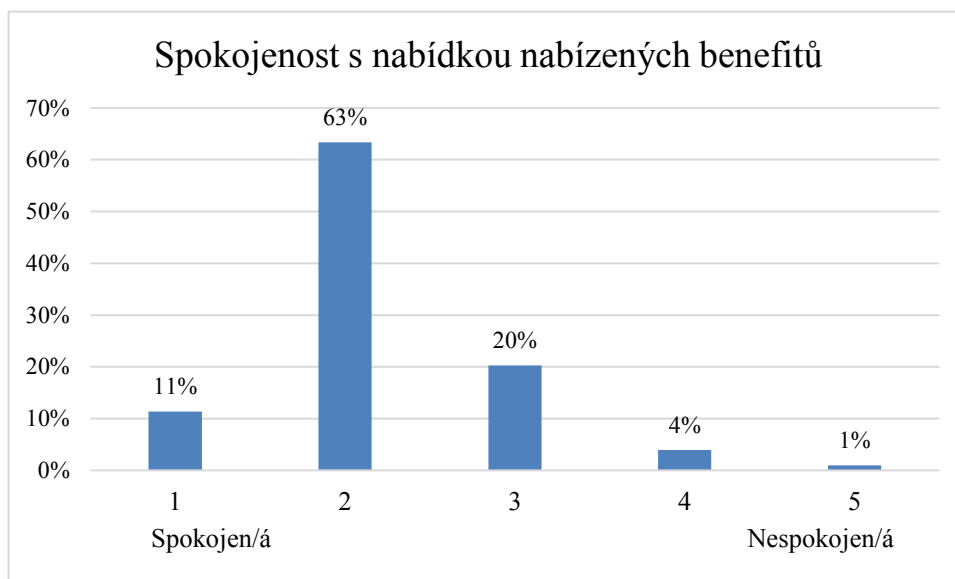
Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 10: Jak jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

Systém jako celek je ohodnocen průměrnou známkou 2,2. Většina, 63 % (128) respondentů, je s nabídkou benefitů spíše spokojena. Pro 11 % (23) dotázaných jsou benefity vnímány se spokojeností.

Neutrálně vnímá nabídku benefitů 20 % (41) dotázaných. Nespokojeno s nabídkou benefitů je pouze 5% (10) respondentů. Spokojenost s nabídkou benefitů je uvedena v grafu 4.13.

Graf 4.13: Spokojenost s nabídkou nabízených benefitů

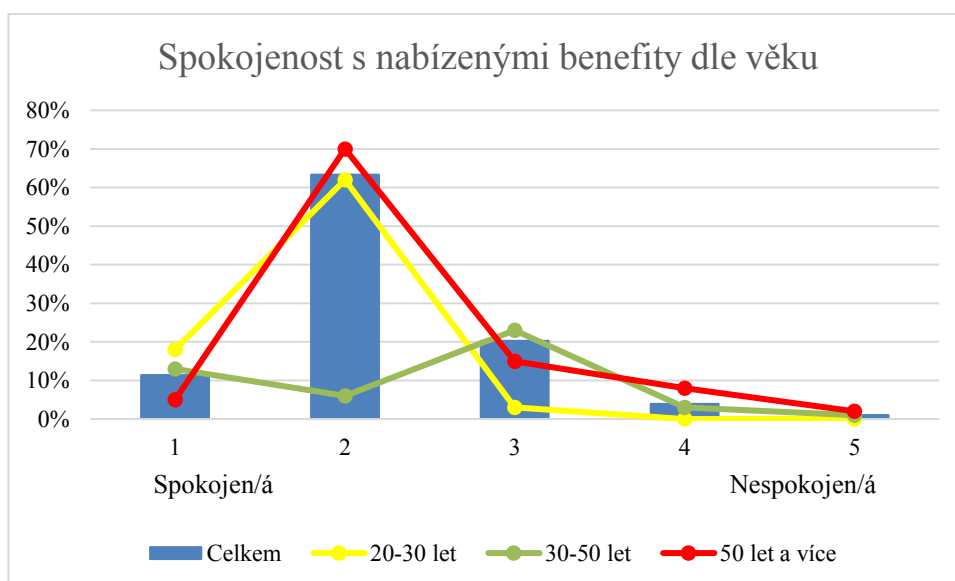


Zdroj: Vlastní

Jak je uvedeno v grafu 4.14 skupina pracovníků spadající do skupiny muž, délka pracovního poměru delší než 10 let a věk více než 50 let uvedla, že je nejméně spokojená s nabídkou benefitů. Jejich hodnocení bylo průměrnou známkou 2,4, v této skupině bylo také nejčastější hodnocení nespokojenosti s nabízenými benefity, a to nejnižšími známkami.

Naopak nejlépe byla spokojenost s nabídkou benefitů hodnocena zaměstnanci, kteří zde působí méně než pět let a jsou ve věku 20-30 let. Zde se průměrné hodnocení pohybovalo známkou 2,06. U této skupiny 50 % respondentů hodnotilo absolutně kladné hodnocení známkou 1.

Graf 4.14: Spokojenost s nabízenými benefity dle věku



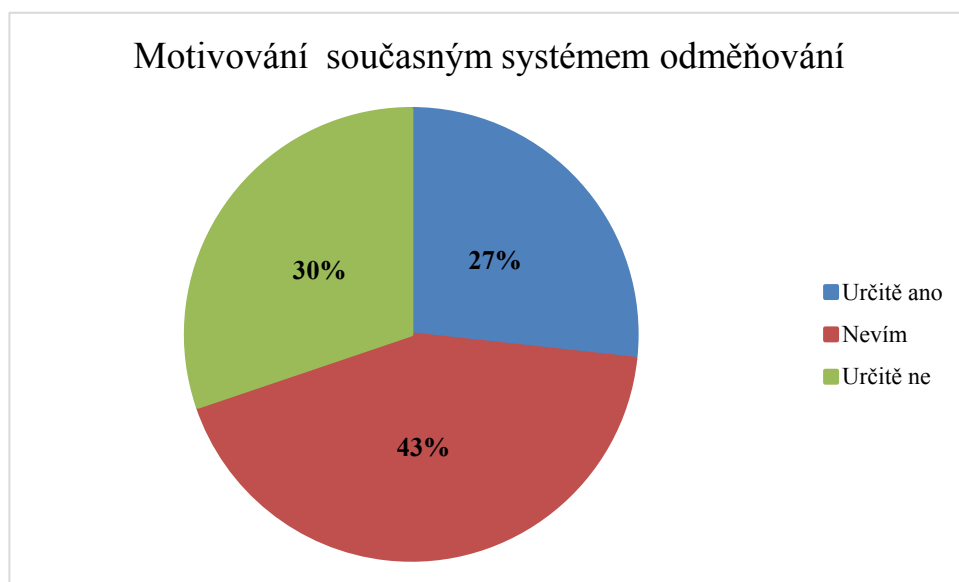
Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 11: Motivuje vás současný systém poskytovaných benefitů k lepšímu pracovnímu výkonu?

Pro 43 % (87) oslovených je těžko definovat, zda je tento systém motivující či nikoliv. V očích 30 % (61) dotázaných určitě není motivující. Pro 27 % (54) zaměstnanců je skladba benefitů v současném systému motivující a dostatečná. V grafu 4.15 je znázorněno, jak současný systém benefitů zaměstnance motivuje.

U dělnických profesí systém jako nemotivující uvedlo 32 % respondentů z dané skupiny, naopak jako motivující jej považuje 24 % dělníků. U THP a administrativních pracovníků je systém hodnocen jako nedostatečně motivující u 25 % dotázaných a pro 35 % je dostatečně motivující.

Graf 4.15: Motivování současným systémem odměňování



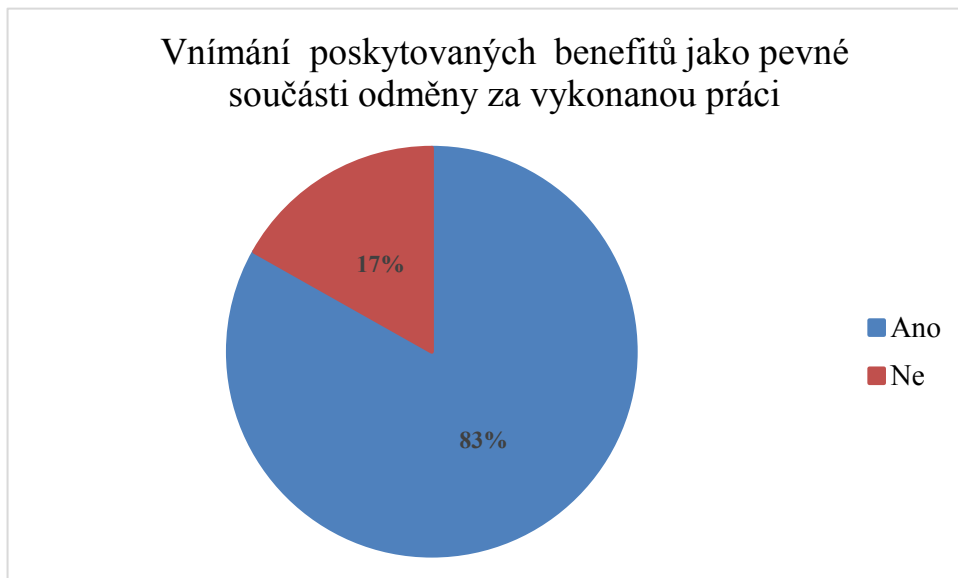
Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 12: Vnímáte poskytované benefity jako pevnou součást odměny za vykonanou práci?

Jak můžeme vidět v grafu 4.16, ve většině případů je chápán systém jako pevná součást mzdy. Tuto variantu uvádí 83 % (168) dotázaných.

Pouze zaměstnanci THP a administrativy uvedli, že poskytované benefity považují za něco navíc nad rámec mzdy, a nejsou tedy samozřejmostí. Všichni dotázaní z dělnických profesí však považují odměny za nárokové i pevnou součást jejich mzdy.

Graf 4.16: Vnímání poskytovaných benefitů jako pevné součásti odměny za práci

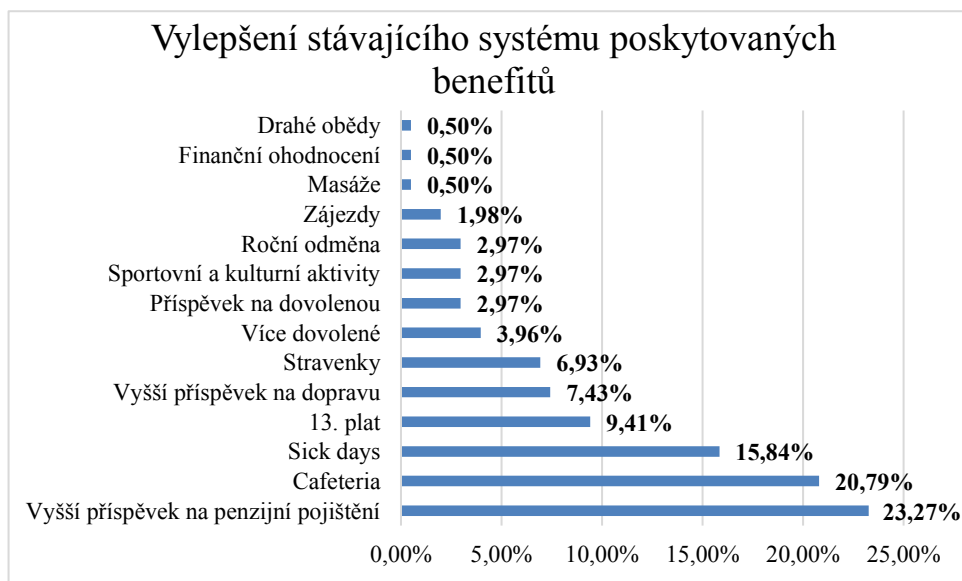


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 13: Jakým způsobem by se dal vylepšit stávající systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod, nebo jaký benefit byste uvítali?

Respondenti uváděli nejrůznější alternativy toho, jak stávající systém rozšířit a vylepšit. Nejvíce zaměstnanců, a to 23,27 % (47), se přiklánělo ke zvýšení měsíčního příspěvku na penzijní připojištění, následovalo zlepšení cafeterie, toto uvedlo 20,79 % (42) dotazovaných. Na třetím místě se objevil takzvaný sick days, ten by byl adekvátním rozšířením nabídky benefitů pro 15,84 % (32) dotázaných, jak je patrné z grafu 4.17.

Graf 4.17: Vylepšení stávajícího systému poskytovaných benefitů

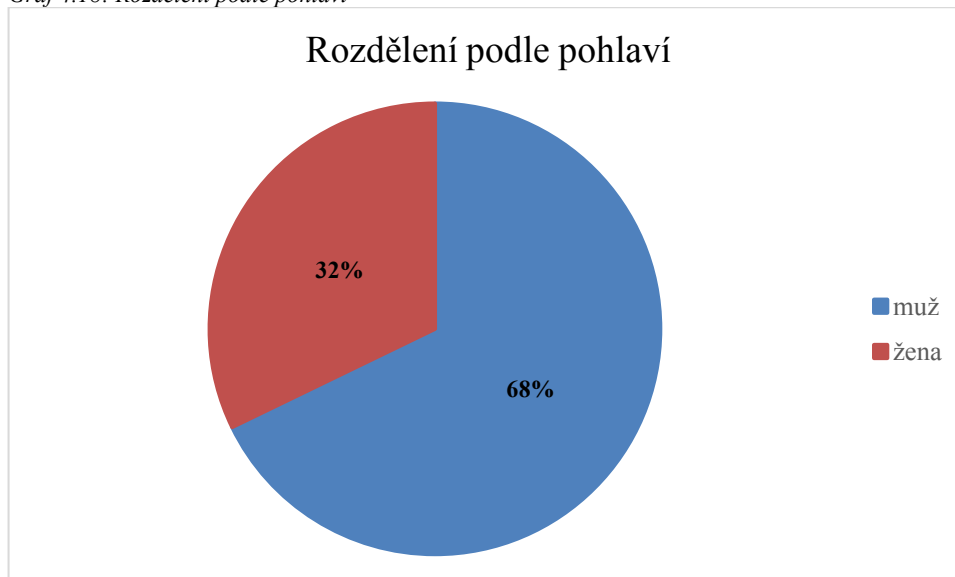


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 14: Uved'te pohlaví

Našeho průzkumu se zúčastnilo 202 respondentů. Jednalo se o 68 % (137) mužů a 32 % (65) žen.

Graf 4.18: Rozdělení podle pohlaví

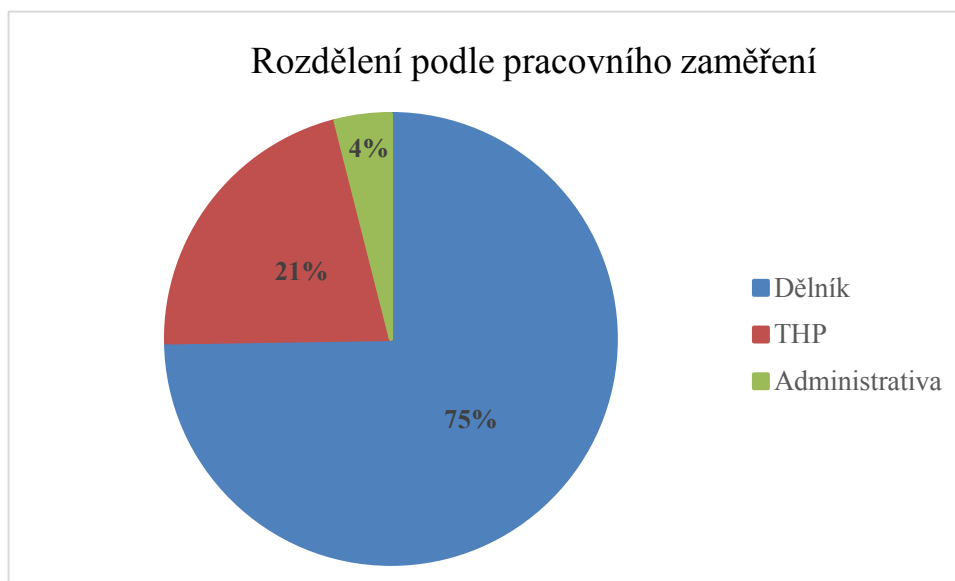


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 15: Pracovní zaměření

Jak je patrné z grafu 4.19, našeho dotazování se zúčastnilo 75 % (151) respondentů pracujících v dělnických profesích a 25 % (51) respondentů pracujících v THP a administrativních profesích.

Graf 4.19: Rozdělení podle pracovního zaměření

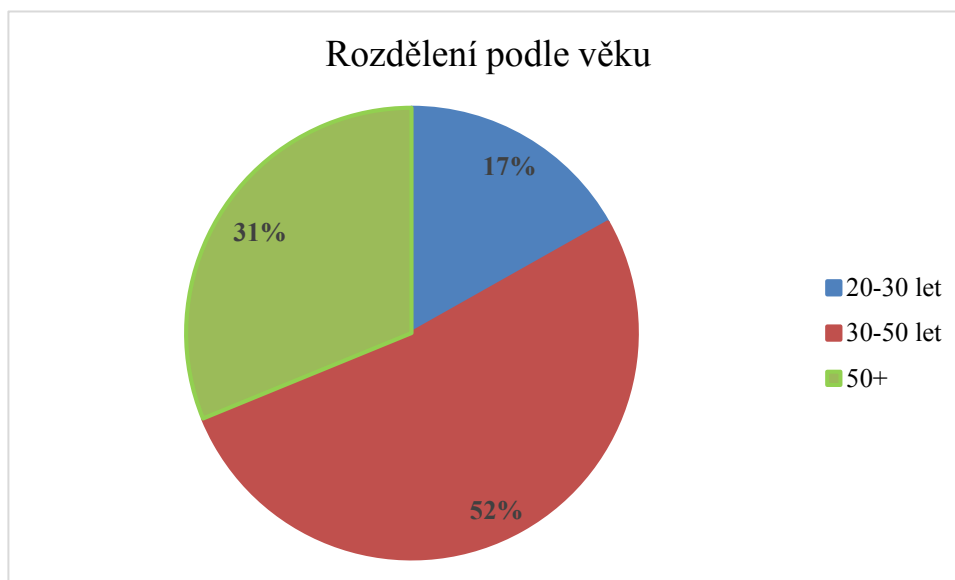


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 16: Věk

V grafu 4.20 je sledována věková struktura. Nejvíce respondentů, a to 52 % (106), bylo ve věku 30-50 let, následovala skupina ve věku 50 a více let 31 % (63) a ti, jejichž věk je mezi 20 a 30 léty - 17 % (33).

Graf 4.20: Rozdělení podle věku

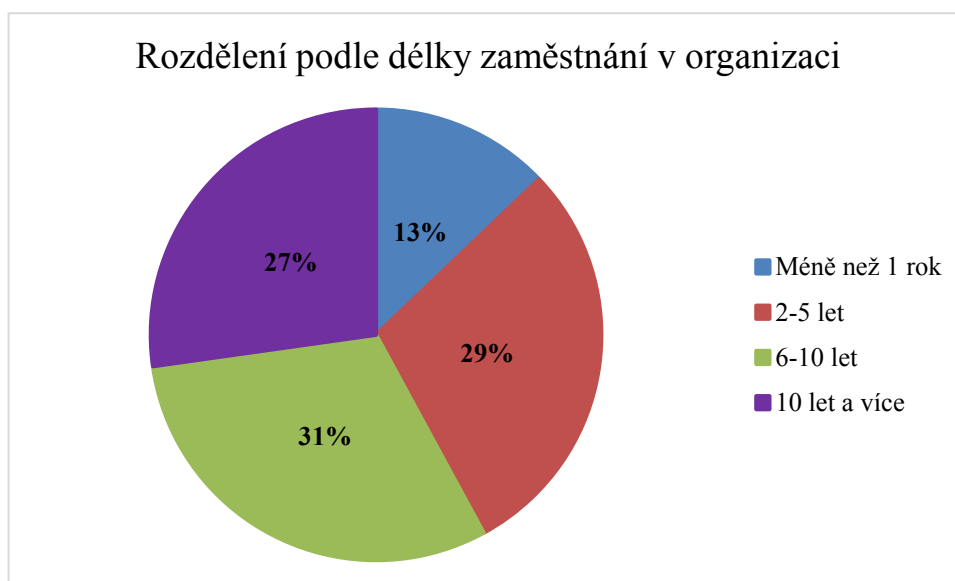


Zdroj: Vlastní

Otázka číslo 17: Délka pracovního poměru

Jak je patrné z grafu 4.21, nejvíce respondentů bylo ve skupině pracovníků pracujících v podniku 6-10 let, a to 31 % (62). Naopak nejméně dotazovaných bylo ve skupině pracujících v podniku méně než jeden rok, zde bylo 13 % (26) respondentů.

Graf 4.21: Rozdělení podle délky zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní

4.3.7 Závěr výzkumného šetření

V dotazníku jsme se snažili zjistit spokojenost se systémem benefitů v organizaci. Většina pracovníků je se systémem spokojená. Pro tuto možnost se vyjádřilo 74 % respondentů. Na bodovací stupnici udělili celkovému systému průměrnou známku 2,2. Jednotlivé uvedené benefity byly hodnoceny jako vyhovující, průměrné hodnocení se pohybovalo mezi hodnotou 1 a 2. Jediný systém, a to volitelné benefity, byl hodnocen známkou 2,45. Důvodem může být, že se v roce 2017 jednalo o novinku v rámci poskytovaných odměn.

U otázek 5, 6, 7 jsme se snažili zjistit, jak vnímají zaměstnanci informovanost ohledně systému poskytovaných benefitů. Zaměstnanci jako zdroj informací nejčastěji uvádějí nástěnky a informace osobního oddělení. Pro 75 % dotázaných je osvěta a informovanost ohledně zaměstnaneckých odměn dostatečná.

Otázky číslo 3 a 4 nám ukázaly, jakým způsobem jsou využívány jednotlivé benefity. Jako nejčastější byly uváděny dopravné, stravování, cafeteria, příspěvek na penzijní připojištění a dovolená. Tyto odměny také patřily k těm nejvíce preferovaným. U ostatních nabízených alternativ bylo uváděno, že je zaměstnanci nevyužívají, nebo nevědí o této možnosti.

Z hlediska vyhodnocení motivace nám posloužily otázky číslo 2, 11, 12. Pro většinu není systém benefitního odměňování motivátorem. Nepovažují jej za něco, co rozhodlo o jejich výběru zaměstnání ve VOP-CZ s.p. Většinově jej ani nehodnotí jako motivační prostředek pro zlepšování pracovního výkonu. U otázky číslo 12 uvedlo 83 % respondentů, že benefity považují za pevnou součást měsíčního odměňování. A tedy za něco samozřejmého. Systém zaměstnaneckých benefitů není tedy zaměstnanci považován jako motivace pro lepší pracovní výkon. V této oblasti by se více mělo zapojit personální oddělení a snažit se lépe informovat o funkci systému zaměstnaneckých benefitů. Popřípadě zaměstnance lépe seznámit se směrnicí, jež je zaměřena na poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Na vylepšení systému zaměstnaneckých benefitů byla orientována otázka číslo 12. Zde respondenti mohli uvést, jakým směrem by chtěli systém změnit. Zaměstnanci uvedli, že by chtěli rozšířit a vylepšit cafeteria systém – zvýšit bodový kredit a obměnit skladbu možných čerpaných odměn. K dalším častým možnostem lze zařadit zvýšení příspěvku na penzijní pojištění a sick days. Pro tyto tři druhy zlepšení se přiklonilo 60 % dotázaných, tj. 121 zaměstnanců.

Podle identifikačních charakteristik byl nejčastějším respondentem muž pracující jako dělník ve věku mezi 30 a 50 léty. Jednalo se celkem o 28 % (57) respondentů. Průměrným hodnotitelem byl muž v profesi dělníka, ve věku 30-50 let a délkou pracovního poměru v rozmezí 6-10 let.

Vyhodnocením získaných informací z dotazníků lze vyvodit, že pro zaměstnance je systém vyhovující a jsou s nabízenými benefity spokojeni, avšak přivítali by rozšíření v některých stávajících oblastech nebo zavedením jiných benefitů. Získávání informací ohledně systému je hodnoceno kladně. Zaměstnanci však neberou systém odměňování jako motivující.

5 Návrh podnikové směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Výše a skladba zaměstnaneckých benefitů je dána vyjednáváním mezi odborovou organizací a managementem VOP-CZ s.p.

Finanční prostředky pro vlastní tvorbu jsou tvořeny z FKSP, kde dle vyhlášky číslo 310/1995 Sb., je státní podnik povinen vytvářet tento fond. Je do něj přispíváno zaměstnavatelem ve výši 2 % z objemu vyplácených mezd. Pro čerpání z fondu FKSP je nutná dohoda mezi odbory a vedením firmy při nutnosti dodržování vyhlášky 114/2002 Sb.

Benefitní program je realizován plošně a je doplněn o cafeteria systém. Zaměstnanecké výhody je možno čerpat v rozličných oblastech podporující sociální, kulturní a zdravotní rozvoj. Je zde také kladen důraz na rozšíření benefitů nad rámec stanovený zákoníkem práce. Cílem celého programu je rozšíření péče o zaměstnance ve zmíněných oblastech, posílení jeho sounáležitost se společností.

V návrhu směrnice je stanoven účel a oblast platnosti. Jsou zde také popsány pravomoci a odpovědnost útvaru lidských zdrojů a také zaměstnanců. Důležitým faktorem pro správné fungování a čerpání ze systému zaměstnaneckých benefitů je kvalitní informovanost zaměstnanců s podnikovou směrnicí.

V další části směrnice jsou vyjmenovány poskytované benefity v rámci podniku. Zaměstnanci si mohou vybrat z plošně nabízených benefitů a nabídky cafeterie. Mezi plošně nabízené benefity jsou zařazené:

- Dotované závodní stravování je poskytováno v souladu s § 236 zákoníku práce. Na dotované závodní stravování mají nárok vyjma zaměstnanců také bývalí zaměstnanci, jejichž starobní důchod bezprostředně navazuje na ukončený pracovní poměr ve VOP-CZ s.p. Cena dotované stravy je dána kalkulačním listem;
- Příspěvek na dopravu podle vzdálenosti bydliště zaměstnance a podniku. Příspěvek je rozdělen do čtyř skupin podle vzdálenosti od 180,-- Kč do 1500,-- Kč;
- Příspěvek na důchodové připojištění je poskytován na základě zákona č. 427/2001 o doplňkovém penzijním spoření, zákona č.42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a zákona č. 586/1992 Sb.;
- Dovolená je poskytována a může být i krácena v souladu s § 213-223 zákoníku práce. Každý pracovník má nárok na jeden týden nad rámec stanovený v zákoníku práce, tedy 25 dní dovolené. Zaměstnanci pracující na biologické i průmyslové čistírně či

rizikových pracovištích mají nárok na týden dovolené navíc dle podmínek §215 zákoníku práce;

- Sick days - jedná se o dny zdravotního volna, zaměstnanec může využít tuto variantu volných dní v případě zdravotní či jiné indispozice. Sick days je poskytován v rozsahu 4 pracovní dny. Podmínkou pro poskytnutí je nahlášení čerpání svému nadřízenému a vyplnění propustky, kde je uvedeno od kdy a kolik dní bude čerpáno. Nelze uplatňovat zpětně, pokud je již vystaven nemocenský lístek;
- Rekreační je možno realizovat v rámci možností FKSP, z něhož je možno čerpat příspěvky. Na dětskou rekreaci je možno požádat o příspěvek ve výši 1500,-- Kč na dítě a rok. Lze využít také organizovaných zájezdů odborovou organizací za zvýhodněnou cenu. Zaměstnanci také mohou využít pro rekreaci podnikovou chatu v Nové Vsi;
- Zvýhodněné vedení bankovního účtu, telefonních služeb. Zvýhodněný bankovní účet je realizován ve spolupráci s Komerční bankou a.s., účet je osvobozen od platby poplatků při splnění stanovených podmínek. Ve spolupráci se společností Vodafone si zaměstnanec může vybrat z cenově zvýhodněných balíčků v oblasti telefonních, textových služeb, popřípadě balíčky zahrnující datové služby;
- Odstupné je nad rámec stanoveným zákoníkem práce podle §67 navyšováno podle odpracovaných let ve VOP-CZ s.p. Do této doby se započítávají také léta odpracované u předcházejících organizací a to VOP-025 s.p., VOP-012 s.p., VOP-026 s.p. Zaměstnanci pracující nepřetržitě v podniku 10-20 let dostanou nad rámec stanovený zákoníkem práce násobek průměrného výdělku, zaměstnanci pracující nepřetržitě pro podnik 20 let a více mají nárok na navýšení odstupného o dvojnásobek průměrného výdělku daného zaměstnance;
- Kulturní a sportovní vyžití jsou realizovány dle prostředků v FKSP. Odborová organizace má k dispozici předplacené vstupenky do Beskydského divadla Nový Jičín. Sportovní akce jsou organizovány odborovou organizací (tenisové, nohejbalové turnaje, střelecká soutěž), zaměstnanci mohou také využít kondiční plavání na bazéně v Novém Jičíně každý pátek ráno;
- Dary a odměny jsou vypláceny při různých životních či pracovních jubileích. Odměna je vyplácena při prvním odchodu do důchodu. Odměněn je také pracovník za odpracované roky v organizaci za 10, 15, 20 a každých 5 následně odpracovaných let. Podmínkou je nepřerušované trvání pracovního poměru. Je však nezbytné splnění

podmínek daných dle § 10 odst. 1 zákona č. 310/1995 Sb. Odměna je také vyplácena dárčům krve při získání jednotlivých stupňů Jánského plakety;

- Pružná pracovní doba je určena pro THP zaměstnance nepůsobící ve výrobních segmentech. Zaměstnanci si volí začátek a konec pracovní doby v rozpětí od 6.30 do 18.30 hodin. Zaměstnanec však musí být prokazatelně na pracovišti v rozmezí od 8.00 do 14.00 hodin, zbytek pracovní doby si může rozložit dle svých potřeb;
- Příplatky nad rámec zákoníku práce jsou vypláceny v různých pracovních situacích. Jedná se o příplatek za práci v nepřetržitém provozu, pro pracovníky pracujících na CNC strojích a robotizovaných pracovištích, za pracovní pohotovost, za výkon odpovědného vedoucího či vedoucího pracovní čety.

V rámci cafeterie systému je každému zaměstnanci přidělen stanovený počet bodů, ten je dohodnut v rámci vzájemného vyjednávání mezi odborovou organizací a vedením společnosti. Systém je čerpán formou bufetu, v rámci něhož je možno využít nabídky z nejrůznějších alternativ, z oblasti podpory zdraví či kulturního a sportovního rozvoje pracovníků. Výše přiděleného kreditu lze vyčerpat v daném kalendářním roce, jednotlivé formy nabídek lze mezi sebou kombinovat do výše stanoveného kreditu. Zaměstnanci si mohou vybrat z následujících možností:

- balíčky dentální hygieny jejichž hodnota je 600 bodů nebo 300 bodů;
- vitaminové balíčky, jejichž hodnota je 600 bodů nebo 300 bodů;
- poukázky FKSP plus, které je možno použít na nákup zboží a služeb v oblasti péče
- o zdraví v hodnotě 100 bodů;
- předplacená vstupenka na bazén v Novém Jičíně ve výši 700 bodů nebo 350bodů.

Vlastní návrh podnikové směrnice je součástí přílohy číslo 6 : Podniková směrnice; zaměstnanecké benefity.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců ve VOP-CZ s. p. v rámci benefitního programu. Práce si kladla za cíl návrh zlepšení stávajícího benefitního programu a případné doplnění ze zjištěných poznatků z analyzovaných dotazníků.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů, jako zdroj byla použita dostupná odborná literatura. Jsou zde popsány teoretické aspekty problematiky benefitů, jejich používání, cílů, předpokladů pro poskytování. Dále je zde uvedeno jejich členění dle různých aspektů.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na popsání stávajícího systému odměňování ve VOP-CZ s. p., součástí bylo i dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem benefitního programu, ze kterého vyplynulo, že zaměstnanci považují současný benefitní program jako dostatečný. Zároveň by však přivítali změny zejména v rozšíření benefitního programu. V závěru praktické části je uveden návrh podnikové směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů, která byla vytvořena ze stávající nabídky odměn doplněnou novou - zavedením sick days.

V současné době je důležité mít propracovaný systém odměňování zaměstnanců, protože dobře postavená skladba benefitů může být důležitým motivačním faktorem pro současné i budoucí zaměstnance. Výsledky dotazníkového šetření mohou mít pozitivní přínos jak pro organizaci, ale také pro zaměstnance. Otázkou je, zda šíře a sortiment benefitů se nakonec nestane demotivujícím.

Organizace deklaruje, že pracovníci mohou za rok dostat zaměstnanecké benefity ve výši 43000,-- Kč za předpokladu čerpání všech možných benefitů. Další podmínkou je dosažení nejvyšší možné hranice u těchto odměn. To pro zaměstnance znamená bydlet co nejdále, aby měl maximální příspěvek na dopravu, celoročně využívat závodní stravování, využívat maximální hodnotu příspěvku na penzijní připojištění, maximální čerpání volitelných benefitů a vyčerpání dovolené nad stanovený rámec.

V dotazníku jako nejvyužívanější a preferované odměny byly uváděny příspěvky na dopravu, dotované závodní stravování, penzijní připojištění, týden dovolené navíc a cafeteria. Pokud bychom počítali s průměrným pracovníkem, ten by tedy dosáhl na benefity ve výši přibližně 31 000,-- Kč.

Problémem je však to, že většina zaměstnanců, což nám i potvrdil výzkum, považuje benefity jako pevnou součást jejich mzdy. Proto nepovažují zhruba 7200,-- Kč za týden dovolené navíc jako benefit, stejně bychom mohli poukázat na dotované stravování či na dopravu. Lepší informovanost ohledně zaměstnaneckých benefitů by měl být úkol pro útvar řízení lidských zdrojů. Měla by zde probíhat větší komunikace a vysvětlování ohledně čerpání benefitního programu

Pro případné rozšíření benefitů je zajímavá varianta tzv. sick days. U ostatních variant se jedná o alternativy, které rozšiřují stávající systém nabízených benefitů. Jednou z možností, jak lze systém rozšířit, by mohl být systém elektronické peněženky, kde by se mohly načítat například nevybrané dotace v rámci závodního stravování. Tento nevybraný kredit by potom pracovník mohl využít při nákupu v obchodech či restauracích. U většiny by bylo postačující posílení benefitů ve stávajícím systému, např. navýšení příspěvku na penzijního pojištění na 1000,-- Kč.

Jednotliví zaměstnanci mají hrubý přehled, jaké formy odměn mohou dostat. Ale zejména u odměn, které nejsou vypláceny plošně, to může mít spíše negativní účinek. Příkladem je příspěvek na dopravu, kdy je jeho výše závislá od vzdálenosti bydliště pracovníka a zaměstnání. Ti zaměstnanci, co bydlí blíže, mají pocit menší odměny právě z důvodu rozdílné výše příspěvku, ale už nepocitují, že dojíždění do zaměstnání z větší vzdálenosti je také finančně nákladné.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 789 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- BEAM, Burton T., MCFADDE, John. J., *Employee benefits*. 6 th edition. Chicago, IL: Real Estate Education. 2001, 711 s. ISBN 0-7931-6960-0
- BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- HORVÁTHOVÁ, Petra a kolektiv. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU. 2013. 274 s. ISBN 978-80-248-3008-7
- HORVÁTHOVÁ, P., ČOPIKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU. 2014. 220 s. ISBN 978-80-248-3789-5
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: MP Press. 2015. 399 s. ISBN 978-807261-288-8
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck. 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1
- NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠPOK, Marek. *Kolektivní smlouva VOP-CZ s.p* Šenov u Nového Jičína: VOP-CZ s.p, 2017. 23 s.

VOP-CZ s.p. *Výroční zpráva 2016*. [on line]. VOP-CZ s.p. [10.1.2018]. Dostupné z: <http://www.vop.cz/cz/produkt/38-002-vyrocní-zpravy.aspx>

VOP-CZ s.p. *Výroční zpráva 2015*. [on line]. VOP-CZ s.p. [10.1.2018]. Dostupné z: <http://www.vop.cz/cz/produkt/38-002-vyrocní-zpravy.aspx>

Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb č.114/2002 Sb. [on line]. [10.1.2018] Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114/zneni-20170101>

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2018



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha číslo 1 – Seznam grafů

Příloha číslo 2 – Seznam obrázků

Příloha číslo 3 – Seznam tabulek

Příloha číslo 4 – Dotazník

Příloha číslo 5 – Organizační struktura

Příloha číslo 6 – Podniková směrnice; zaměstnanecké benefity

Příloha číslo 1 - Seznam grafů

Graf 3.1: Podíl vojenské a civilní produkce 2013-2016.....	22
Graf 3.2: Přehled hospodaření 2013-2016	22
Graf 4.1: Využívání nabídky zaměstnaneckých benefitů.....	33
Graf 4.2: Ovlivnění rozhodnutí při výběru zaměstnání možností čerpání odměn	33
Graf 4.3: Ovlivnění výběru zaměstnání podle délky pracovního poměru	34
Graf 4.4: Výhody, které zaměstnanci využívají	35
Graf 4.5: Nejčastěji čerpané benefity	35
Graf 4.6: Obdržení informace k vysvětlení čerpání zaměstnaneckých benefitů.....	36
Graf 4.7: Informovanost ohledně systému benefitů	37
Graf 4.8: Informovanost podle pracovního zařazení.....	37
Graf 4.9: Zdroje čerpání informací o nabídce benefitů.....	38
Graf 4.10: Zdroje informací o nabídce benefitů rozdělení podle profesí.....	39
Graf 4.11: Spokojenost s výhodami, jež jsou poskytovány všem zaměstnancům	39
Graf 4.12: Spokojenost s nabízenými benefity, rozdělení podle hodnocení	40
Graf 4.13: Spokojenost s nabídkou nabízených benefitů	41
Graf 4.14: Spokojenost s nabízenými benefity dle věku.....	41
Graf 4.15: Motivování současným systémem odměňování	42
Graf 4.16: Vnímání poskytovaných benefitů jako pevné součásti mzdy	43
Graf 4.17: Vylepšení stávajícího systému poskytovaných benefitů	43
Graf 4.18: Rozdělení podle pohlaví	44
Graf 4.19: Rozdělení podle pracovního zaměření.....	44
Graf 4.20: Rozdělení podle věku.....	45
Graf 4.21: Rozdělení podle délky zaměstnání v organizaci	45

Příloha číslo 2 - Seznam obrázků

Obrázek 4.1: Schéma zaměstnaneckých benefitů	27
--	----

Příloha číslo 3 - Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Náklady na poskytované mzdy a počet zaměstnanců v organizaci	24
---	----

Příloha číslo 4 – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

formou tohoto dotazníku bychom chtěli zjistit spokojenost se systémem benefičního programu ve VOP-CZ s. p. Informace získané z tohoto dotazníkového šetření budou použity pouze pro účely vypracování bakalářské práce. Svou odpověď, prosíme, označte křížkem. Chceme znát váš názor, proto prosíme o řádné vyplnění dotazníku.

Děkujeme za vaši účast a ochotu vyplnit dotazník.

Petr Matysek

1. Využíváte nabídky programu zaměstnaneckých benefitů?

☐ ANO

☐ NE

2. Ovlivnila možnost čerpání odměn vaše rozhodování při výběru zaměstnání?

☐ ANO

☐ NE

3. Označte výhody, jež ze současného systému využíváte a které nevyžíváte?

Využívám nevyžívám nevím o této možnosti

Příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Závodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeteria program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pružná pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podniková chata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky nad rámec zákoníku práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení účtu bez poplatku u KB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodnění telefonní tarif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Který z výše uvedených preferujete, nejvíce uveďte maximálně 3.

.....

5. Obdrželi jste dostatečné informace k osvětlení čerpání zaměstnaneckých odměn?

☐ ANO

☐ NE

6. Jak vnímáte informovanost ohledně systému benefitů?

☐ Výborná

☐ Dostatečná

☐ Špatná

7. Z jakých zdrojů čerpáte informace o nabídce benefitů?

Nástěnky

☐

intranet-email

☐

informace HR

☐

neinformuji se

☐

jiné zdroje

☐

Pokud jiné zdroje, o jaké se jedná

Velmi spokojen/a spokojen/a neutrální postoj nespokojen/a velmi nespokojen/a

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Uveďte důvod případné nespokojenosti.....

	Vyhovující			Nevyhovující	
Příspěvek na dopravu	1	2	3	4	5
Příspěvek na pojištění	1	2	3	4	5
Dotované stravování	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Volitelné benefity (cafeteria)	1	2	3	4	5

Spokojen/á Nespokojen/á

1 2 3 4 5

□ ANO □ NE

.....

- ☐ Muž
- ☐ Žena

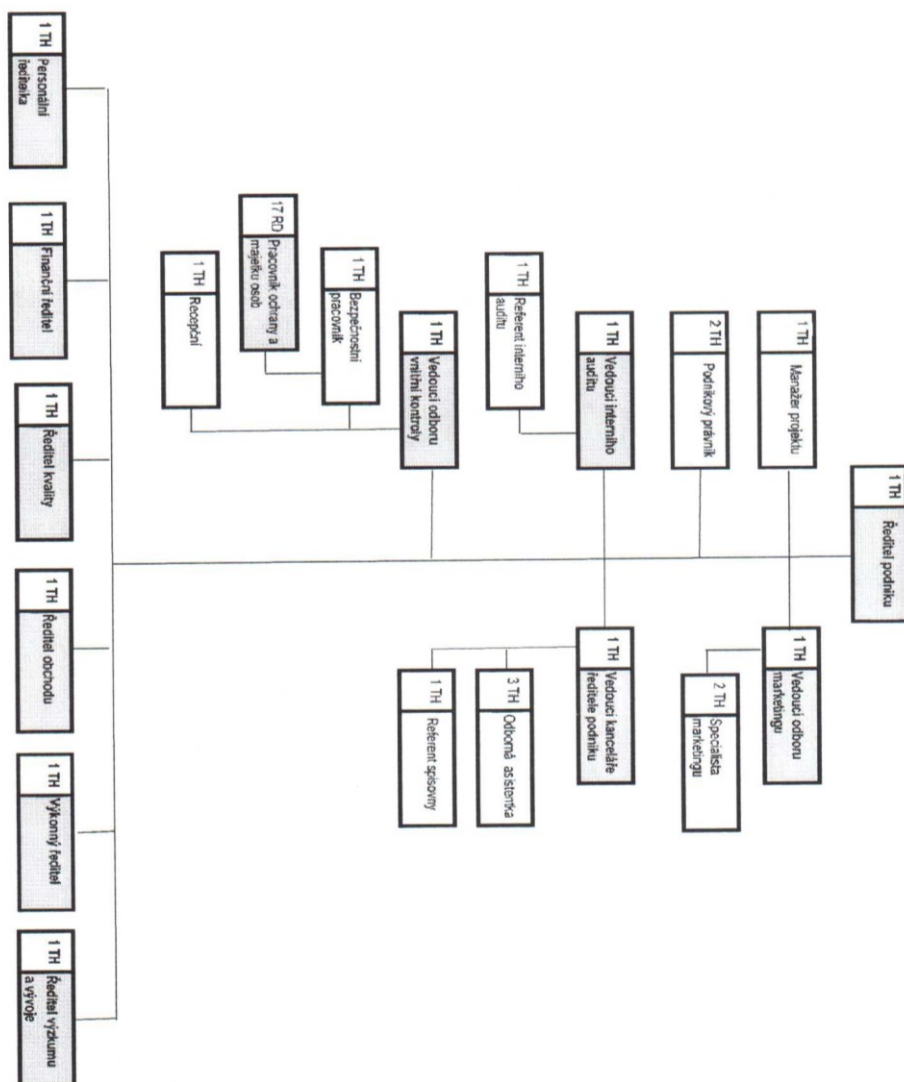
- ☐ Dělník
- ☐ THP pracovník
- ☐ Pracovník administrativy

☐ 20-30 let
☐ 30-50 let
☐ 50+

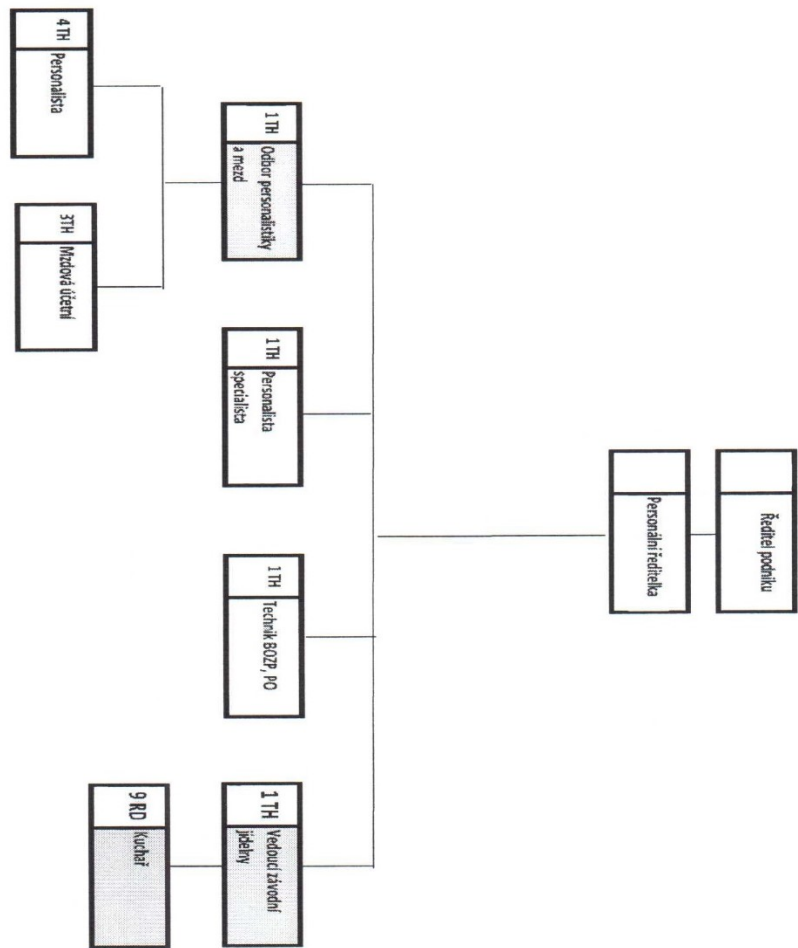
Méně než 1 rok 2-5 let 6-10 let 10 let a více

Příloha číslo 5 – Organizační struktura

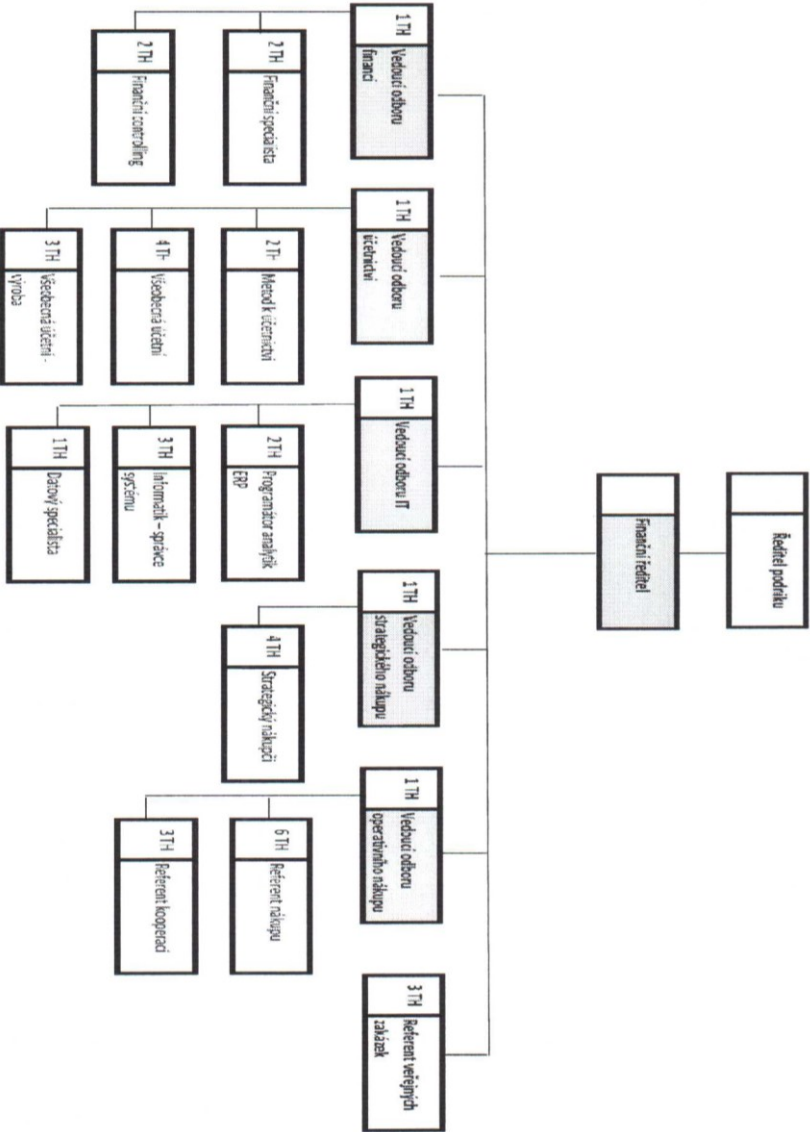
Celková struktura podniku



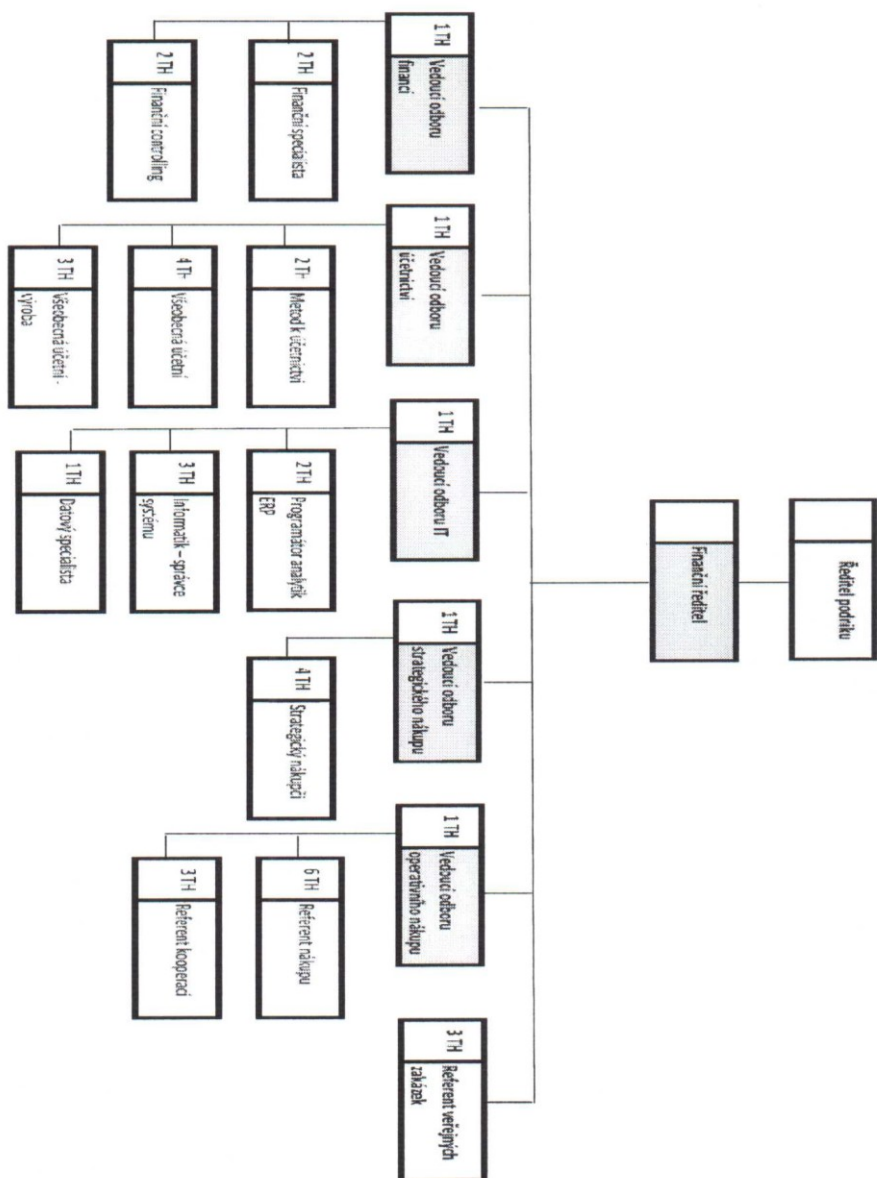
Personální útvar



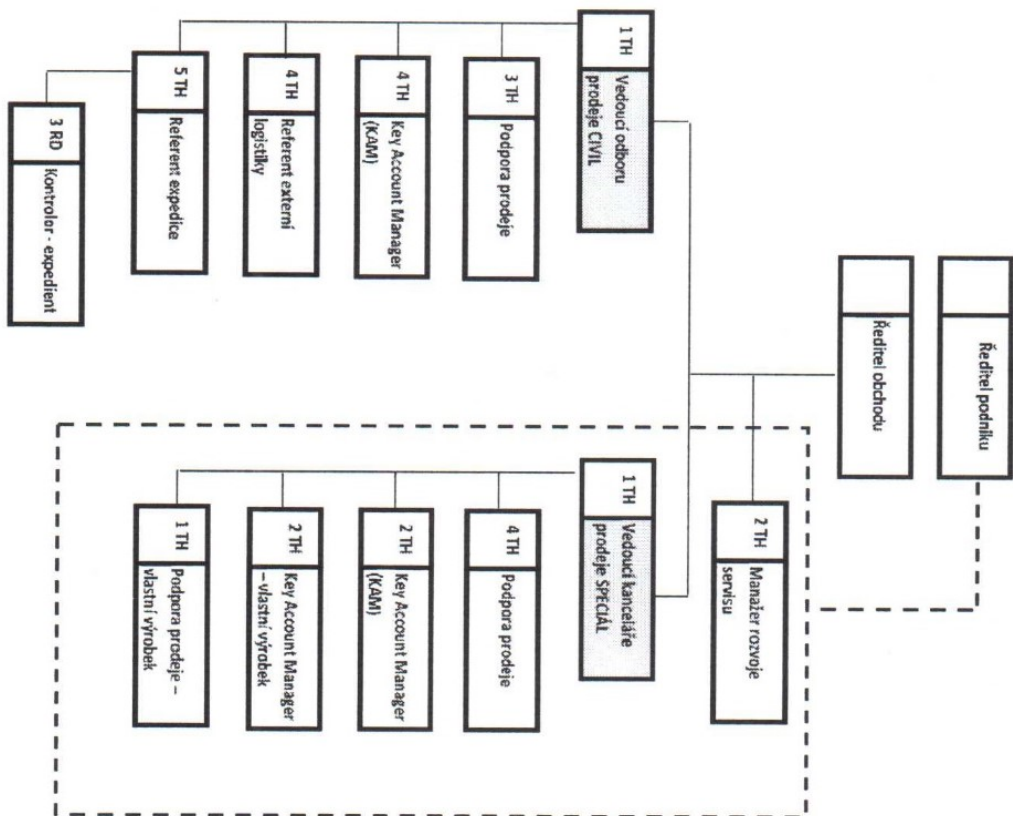
Finanční útvar



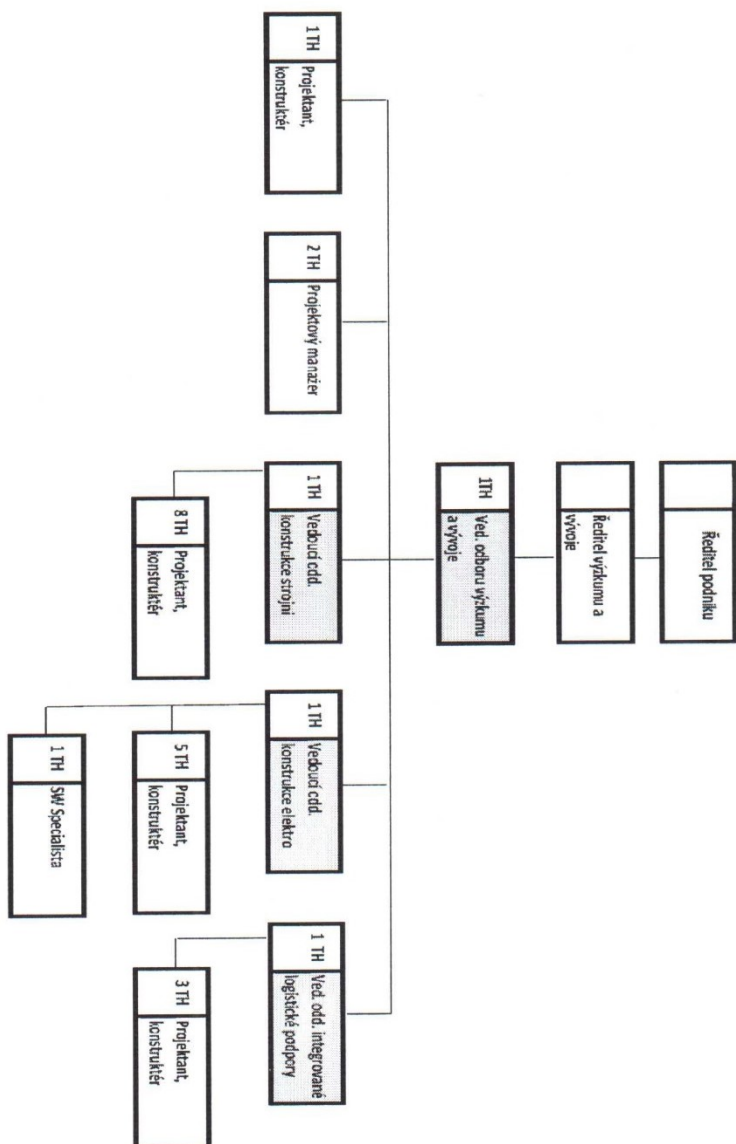
Útvar kvality



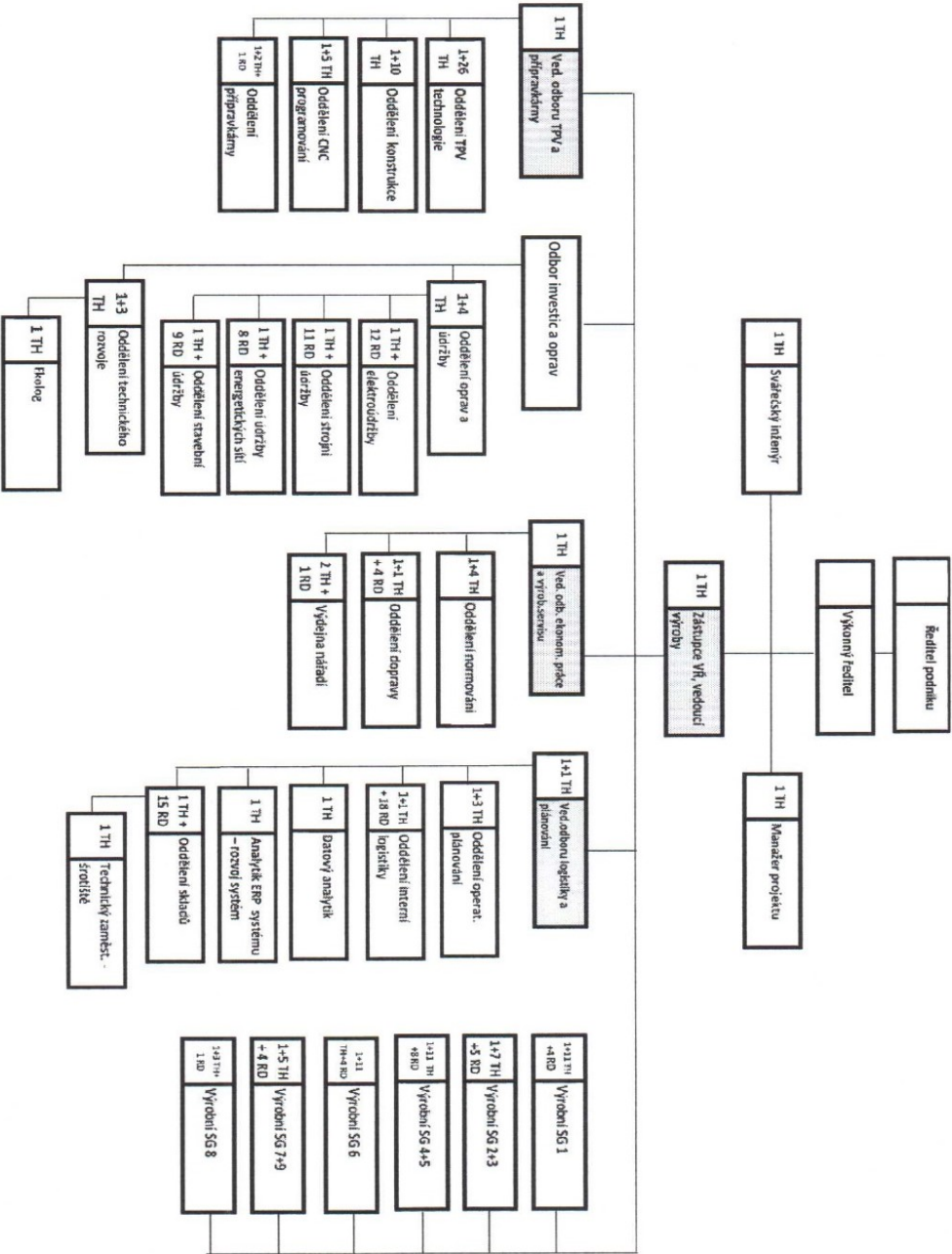
Útvar obchodu



Útvar výzkumu a vývoje



Výrobní útvary



Příloha číslo 6 – Podniková směrnice; zaměstnanecké benefity

Kód úseku: ÚLZ	Skartační znak:	Počet listů: 10
Schváleno dne: 30.6.2018	Účinnost od:1.7.2018	Výtisk: číslo 1

Podniková směrnice

Zaměstnanecké benefity

..

Zpracoval: Petr Matysek	Uvolnil:	Schválil:
-----------------------------------	-----------------	------------------

[illegible]

Obsah

1	ÚČEL	4
2	OBLAST PLATNOSTI.....	4
3	POJMY A DEFINICE.....	4
4	PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI	4
4.1	Útvar lidských zdrojů	4
4.2	Zaměstnanec	4
5	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	5
5.1	Plošně poskytované benefity	5
5.1.1	Závodní stravování	5
5.1.2	Příspěvek na dopravu.....	5
5.1.3	Důchodové připojištění.....	6
5.1.4	Dovolená.....	6
5.1.5	Sick days	7
5.1.6	Příspěvek na rekreace a zájezdy	7
5.1.7	Vedení bankovního účtu a zvýhodněný telefonní tarif.....	7
5.1.8	Odstupné	8
5.1.9	Kulturní a sportovní příležitosti.....	8
5.1.10	Dary a odměny.....	8
5.1.11	Pružná pracovní doba.....	9
5.1.12	Příplatky nad rámec zákoníku práce	9
5.2	Cafeteria – systém volitelných benefitů	10

1 Účel

Účelem této směrnice je stanovení zásad a postupů, které jsou nezbytné pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

2 Oblast platnosti

Tato podniková směrnice je závazná pro všechny zaměstnance podniku. Tito by měli být s ní seznámeni. Platnost a účinnost směrnice je od 1.července 2018.

3 Pojmy a definice

Zkratky

ÚLZ	Úvar lidských zdrojů
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
Sb.	Sbírka zákonů
ZP	Zákoník práce

4 Pravomoci a odpovědnosti

4.1 *Útvar lidských zdrojů*

ÚLZ odpovídá za komplexní servis ohledně systému zaměstnaneckých benefitů. Útvar má odpovědnost za poskytování benefitů, informovanost pro zaměstnance.

Veškeré informace jsou poskytovány pomocí nástěnek, emailu, intranetu nebo letáčků. Zaměstnanci ÚLZ se aktivně podílejí na tvorbě systému benefitního programu a sledují trendy této problematiky.

4.2 *Zaměstnanec*

Zaměstnanec je povinen pro čerpání benefitů doložit požadované dokumenty ÚLZ. Pro přiznání některých benefitů je nutno mít odpracováno v podniku 3 měsíce. Benefity nejsou nárokovou složkou a jsou závislé na docházce.

5 Zaměstnanecké benefity

5.1 *Plošně poskytované benefity*

5.1.1 *Závodní stravování*

Dotované závodní stravování je poskytováno v souladu s § 236 zákoníku práce. Pro vlastní čerpání dotovaného stravování je nezbytné, aby pracovník byl v daný den stanovou pracovní dobu v zaměstnání. Jedná se o 3 odpracované hodiny. Cena obědu je stanovena kalkulačním listem. Hodnota potravin je hrazena strážníkem a zbylá část je hrazena z FKSP. Na dotované závodní stravování mají nárok vyjma zaměstnanců v hlavním pracovním poměru také bývalí zaměstnanci, jejichž starobní důchod bezprostředně navazuje na ukončený pracovní poměr ve VOP-CZ s.p. Zaměstnanec v pracovním poměru hradí 27,-- Kč a důchodce 43,-- Kč.

5.1.2 *Příspěvek na dopravu*

Příspěvek na dopravu není nárokovou složkou mzdy a pro její přiznání je nezbytné čestné prohlášení s uvedením místa bydliště zaměstnance. Prohlášení je nutno odevzdat na ÚLZ. Je určen pro zaměstnance dojíždějící každý den do zaměstnání. Výše příspěvku je určena podle vzdálenosti bydliště od pracoviště zaměstnance. Je stanoveno pět pásem tyto jsou ohodnoceny od 180,-- Kč až po 1500,--Kč za měsíc. Pásmo jsou rozvržena následovně:

- Vzdálenost do 5 km výše příspěvku 180,-- Kč;
- Vzdálenost do 15 km výše příspěvku 360,-- Kč;
- Vzdálenost do 25 km výše příspěvku 720,-- Kč;
- Vzdálenost do 35 km výše příspěvku 1080,-- Kč;
- Vzdálenost nad 35 km výše příspěvku 1500,-- Kč.

Příspěvek je vyplácen automaticky v rámci výplaty mezd a je přímo závislý na počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Příspěvek se pozastavuje pokud:

- zaměstnanec čerpá dovolenou;
- zaměstnanec má celodenní překážky;
- zaměstnanec čerpá nemocenské dávky.

Příspěvek na dopravu se pozastavuje v daném měsíci a následujících dvou měsících pokud:

- zaměstnanec obdržel neomluvenou absenci;
- zaměstnanec porušil právní předpisy související s vykonávanou prací.

Tento benefit nenáleží zaměstnancům, kterým je poskytnuto využívání služebního automobilu i pro soukromé účely. A také zaměstnancům vedených mimo evidenci zaměstnanců (výkon veřejných funkcí, mateřská dovolená aj.).

5.1.3 *Důchodové připojištění*

Příspěvek na důchodové připojištění je určen pro zaměstnance splňující podmínky pro čerpání nároku a uplatňující. Pracovní poměr musí být delší než 3 měsíce a jedná se o hlavní pracovní poměr, zaměstnanec nepobírá starobní důchod dle § 29 zákona č. 155/95 Sb.

Příspěvek je poskytován na základě zákona č. 427/2001 o doplňkovém penzijním spoření, zákona č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a zákona č. 586/1992 Sb.

Příspěvek je připsán na účet zaměstnance u penzijního fondu nebo pojišťovny. Zaměstnanec je povinen doložit na mzdové účtárně platnou smlouvu o penzijním připojištění s minimálním vkladem 100,-- Kč měsíčně. Příspěvek je ve výši 5 % hrubé mzdy, výše maximálního příspěvku je však omezena na 800,--Kč měsíčně. Povinností zaměstnance je také přispívat na penzijní připojištění. Pokud tak nečiní, není příspěvek vyplácen.

Příspěvek může být přerušen či zastaven z důvodu čerpání starobního důchodu, neomluvené absence, ukončení smlouvy o penzijním pojištění. Rovněž není příspěvek poskytován zaměstnancům, jež jsou vedení mimo stav zaměstnanců, tj. mateřská dovolená, výkon veřejných funkcí, agenturní pracovníci atd.

5.1.4 *Dovolená*

Dovolená je poskytována a popřípadě může být i krácena v souladu s § 213-223 zákoníku práce. Každý pracovník má nárok na jeden týden nad rámec

stanovený v zákoníku práce, má tedy nárok na 25 dnů dovolené. Pracovníci pracující na biologické i průmyslové čističce či rizikových pracovištích mají nárok na týden dovolené navíc dle podmínek §215 zákoníku práce.

5.1.5 Sick days

Sick days - jedná se o dny zdravotního volna, zaměstnanec může využít tuto variantu volných dní v případě zdravotní či jiné indispozice. Sick days je poskytován v rozsahu 4 pracovních dnů. Podmínkou pro poskytnutí je nahlášení čerpání svému nadřízenému a vyplnění propustky, kde je uvedeno od kdy a kolik dní bude čerpáno. Nelze uplatňovat zpětně, pokud je již vystaven nemocenský lístek.

5.1.6 Příspěvek na rekreaci a zájezdy

Rekreaci a zájezdy je možno realizovat v rámci možností FKSP. Je možno čerpat příspěvky na dětskou rekreaci, nebo využít zvýhodněné nabídky zájezdů pořádaných odborovou organizací

Na dětskou rekreaci je možno zažádat o příspěvek ve výši 1500,-- Kč na dítě a rok, popřípadě je zde možnost využít organizovaných zájezdů odborovou organizací, kdy je rovněž možnost čerpání příspěvku.

Odborová organizace pořádá zájezdy cenově zvýhodněné pro zaměstnance a jednoho rodinného příslušníka. Nabídky zájezdů jsou zveřejňovány na nástěnkách, jejich nabídka a kapacita je omezená.

Zaměstnanci také mohou využít pro rekreaci podnikovou chatu v Nové Vsi, ceník ubytování je dán cenovou kalkulací.

VOP-CZ s.p. spolupracuje se společností Volarenza, která nabízí slevy na ubytování a rekreační pobyty ve své síti hotelů, lázeňských zařízení dle aktuální nabídky.

5.1.7 Vedení bankovního účtu a zvýhodněný telefonní tarif

Zvýhodněný bankovní účet je realizován ve spolupráci s Komerční bankou a.s., účet je veden bez platby poplatků při splnění stanovených podmínek. Ve spolupráci se společností Vodafone si zaměstnanec může vybrat z cenově zvýhodněných balíčků v oblasti telefonních, textových či datových služeb.

5.1.8 Odstupné

Odstupné je navyšováno nad rámec stanoveným zákoníkem práce podle §67 a také podle odpracovaných let ve VOP-CZ s.p. Do této doby se započítávají také léta odpracovaná u předcházejících organizací tj. VOP-025 s.p., VOP-012 s.p., VOP-026 s.p.

Zaměstnanci pracující nepřetržitě v podniku 10-20 let dostanou nad rámec stanovený zákoníkem práce násobek průměrného výdělku, zaměstnanci pracující nepřetržitě pro podnik 20 let a více mají nárok na navýšení odstupného o dvojnásobek průměrného výdělku daného zaměstnance.

5.1.9 Kulturní a sportovní příležitosti

Kulturní a sportovní vyžití jsou realizována dle prostředků v FKSP. Odborová organizace má k dispozici předplacené vstupenky do Beskydského divadla Nový Jičín. Sportovní akce jsou organizovány odborovou organizací (tenisové, nohejbalové turnaje, střelecká soutěž), zaměstnanci mohou také využít kondiční plavání na bazéně v Novém Jičíně každý pátek ráno.

5.1.10 Dary a odměny

Dary a odměny jsou vypláceny při rozličných životních či pracovních příležitostech. Odměna je vyplácena při prvním odchodu do důchodu ve výši 5000,-- Kč.

Odměna se vyplácí i za odpracované roky v organizaci - za 10, 15, 20 let a následně za každých 5 odpracovaných let, podmínkou je nepřerušované trvání pracovního poměru. U délky pracovního poměru je podmínkou celkově odpracovaných 20 let dle § 10 odst. 1 zákona č. 310/1995 Sb. Výše odměny je stanovena na 5000,-- Kč za každých pět let.

Odměna je také vyplácena dárcům krve při získání jednotlivých stupňů Jánského plakety. Za každý stupeň je vyplácena částka ve výši 2500,-- Kč.

5.1.11 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je určena pro technickohospodářské zaměstnance nepůsobící ve výrobních segmentech. Zaměstnanec si volí začátek a konec pracovní doby v rozpětí od 6.30 do 18.30 hodin, musí však být prokazatelně na pracovišti v rozmezí od 8.00 do 14.00 hodin. Zbytek pracovní doby si může rozložit dle svých potřeb.

5.1.12 Příplatky nad rámec zákoníku práce

Příplatky nad rámec zákoníku práce jsou vypláceny v různých pracovních situacích. Jedná se o příplatek za práci v nepřetržitém provozu, pro pracovníky pracujících na CNC strojích a robotizovaných pracovištích, za pracovní pohotovost, za výkon odpovědného vedoucího či vedoucího pracovní čety.

Příplatky nad rámec zákoníku práce jsou ohodnoceny takto:

- příplatek za nepřetržitý provoz 6,-- Kč hodinu;
- příplatek za práci přesčas navýšení průměrného výdělku o 25 % v pracovní dny a navýšení o 50 % ve svátky a víkendy;
- příplatek za ztížené pracovní podmínky ve výši 6,-- Kč za hodinu;
- příplatek za práci v odpoledních směnách ve výši 5,-- Kč za hodinu;
- příplatek za vedení pracovní čety ve výši 10,-- Kč za hodinu;
- profesní příplatek ve výši 15,-- Kč za hodinu;
- příplatek pro zaměstnance CNC strojů ve výši 6,-- Kč za hodinu;
- příplatek za odpovědného vedoucího ve výši 500,-- Kč za měsíc.

5.2 Cafeteria – systém volitelných benefitů

Ze systému může čerpat zaměstnanec, jenž je zaměstnán ve VOP-CZ s.p déle než 3 měsíce a je v hlavním pracovním poměru.

V rámci cafeteria systému je každému zaměstnanci přidělen stanovený počet bodů. Ten je dohodnut v rámci vzájemného vyjednávání mezi odborovou organizací a vedením společnosti. Pro rok 2018 bylo dohodnuta výše kreditu na 700 bodů.

Systém je čerpán formou bufetu. Je možno využít nabídku nejrůznějších alternativ balíčků z oblasti podpory zdraví, kulturního a sportovního rozvoje pracovníků. Zaměstnanec má možnost vystavit si objednávku na požadované benefity dvakrát do roka, ale pouze jen do výše stavu jeho bodového konta. Výše přiděleného kreditu lze vyčerpat v daném kalendářním roce, jednotlivé formy nabídek lze mezi sebou kombinovat jen do výše stanoveného kreditu.

Zaměstnanci mohou vybírat z balíčků:

- balíčky dentální hygieny, jejichž hodnota je 600 bodů nebo 300 bodů;
- vitaminové balíčky, jejichž hodnota je 600 bodů nebo 300 bodů;
- poukázky FKSP plus, které je možno použít na nákup zboží a služeb v oblasti péče o zdraví v hodnotě 100 bodů;
- předplacená vstupenka na bazén v Novém Jičíně ve výši 700 bodů nebo 350bodů.